إدارة الموارد البشرية
في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management

حمزه العلوان حمزه درادكه مروان أبو رحمه

د. مصطفى كافي





أعد هذا الكتاب
بالإعتماد على الخطط الجديدة لجامعة البلقاء التطبيقية



إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resources Management

تأليف

حمزه عبد الرزاق العلوان   حمزه عبد الحليم درادكه   مروان محمد أبو رحمه

د. مصطفى يوسف كافي

الطبعة الأولى

2014م – 1435هـ





رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2013/5/1407)

658.3

كافي، مصطفى يوسف

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية/ مصطفى يوسف كافي . عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص

ر.إ. : 2013/5/1407

الواصفات: /الموارد البشرية//المنشآت//السياحة//إدارة الأعمال/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2014م – 1435هـ



عمان – وسط البلد – ش. السلط – مجمع الفحيص التجاري
تلفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن
عمان – ش. الملكة رانيا العبد الله – مقابل كلية الزراعة – مجمع زهدي حصوة التجاري
www: muj-arabi-pub.com
Email: Moj_pub@hotmail.com



الأردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف 0096265713906 فاكس 0096265173907
www.dar.aleasar.com

ISBN 978-9957-83-285-8 (ردمك)

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الوحدة الثالثة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز الإستراتيجية في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

(Human Resource Planning)

الموضوع	الصفحة

الوحدة الثامنة

اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (Selection)

الوحدة التاسعة

تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة العاشرة

تدريب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

الموضوع	الصفحة

الوحدة الحادية عشرة
نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الثانية عشرة
الدوافع والحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الثالثة عشر
السلامة المهنية في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الرابعة عشر
العلاقات الإنسانية والروح المعنوية والرضا الوظيفي
في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمـــة

العنصر البشري من أهم العناصر والموارد الإدارية في المنشآت السياحية والفندقية، ففي بعض المشروعات يمكن الاستغناء عن الإنسان بالآلة إلا في العمل الفنادق، فوجود الآلة لا تغني عن وجود الإنسان فهي عامل مساعد له في أداء الخدمات الفندقية، مثل العمل بالمطابخ والمطاعم والاستقبال والاستعلامات والإشراف الداخلي...الخ.

وإدارة الأفراد هي النشاط الخاص بتخطيط وتوجيه ورقابة أداء مجموعة الأنشطة وعمليات التشغيل المتعلقة بأداء العنصر البشري في المنظمات.

لا شك أن هناك اتفاقاً بين الكتاب والأكاديميين والباحثين والدارسين ورجال الأعمال والتنفيذيين على أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية يكون لها تأثير كبير على المنظمة على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في بيئة العمل الحالية التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي.

ولكن، كيف يمكن للإدارة أن تحقق الاستخدام الفعال للعنصر البشري؟.

لا شك أن الإجابة عن ذلك تكمن في المعادلة التالية:

الاستخدام الفعال للمورد البشري= دالة (التخطيط والاختيار× التوظيف والتعيين× التدريب× تقييم الأداء× الدافع (الأجور)× العلاقات الإنسانية× السلامة المهنية).

يتألف هذا الكتاب من الوحدات التالية كما يلي:

- الوحدة الأولى: مبادئ الإدارة.
- الوحدة الثانية: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (الأهداف والأهمية).
- الوحدة الثالثة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز الإستراتيجية في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الخامسة: تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة السادسة: تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة السابعة: استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الثامنة: اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة التاسعة: تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة العاشرة: نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الحادية عشرة: الدوافع والحوافز في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الثانية عشرة: السلامة المهنية في المنشآت السياحية والفندقية.
- الوحدة الثالثة عشرة: العلاقات الإنسانية والروح المعنوية والرضا الوظيفي في المنشآت السياحية والفندقية.
- قائمة من المراجع باللغة العربية والأجنبية

الوحدة الاولى

مبادئ الإدارة

الوحدة الأولى
مبادئ الإدارة

أولاً: مفهوم واهمية الإدارة

1. مفهوم الإدارة:

وقد قدمت تعريفات متعددة حول مفهوم الإدارة، يعكس كل منها مرحلة فكرية معينة وخلفية معينة، ومن أمثلة هذه التعريفات ما ذكره بعض باحثو هذا العلم نسوق الآتي:

يكشف فر يدريك تيلور (Taylor) عن مفهوم الإدارة مؤسس المدرسة الكلاسيكية على الشكل التالي:

"الإدارة: هي الحرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أن يقومون بعمله بأفضل وأرخص طريقة".

Management The art of management is defined Knowing exactly what you what do ant then seeing that they do it in the best and cheapest way

- أما هنري فايول (Henry Fayol) رائد الإدارة الحديثة فيعرّفها قائلاً:(إن تحقيق الإدارة يتطلب التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة).

"To Manage is to forecast and plan to organize to command to coordinate and control"

- أما كمبال (Kimball) فقد عدد المهام التي تعمل الإدارة على تحقيقها داخل المشروع عندما قال: "تشمل الإدارة على كل الواجبات والوظائف

المختصة بإنشاء المشروع، من حيث تمويله، وتقرير سياساته الرئيسية وتهيئة تجهيزاته الضرورية وإعداد الشكل التنظيمي الذي يعمل في ظله واختيار العناصر الرئيسية له".

"Management embraces all duties and function that pert ion to the initiation of an enter pies it financing the establishment of all major polices the provision at all necessary equipment the outlining the general form of Organization under the enterprises is to Operate and the selection of the principal officers"

- يقول ارنست ديل (Ernest Dale) الإدارة تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.
- أما ففنار و بروستوس "Pfifiner And Presthus" فالإدارة عند هما (تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة).
- أما ديموك "Dimok" فيقول بصدد ذلك: " الإدارة هي معرفة أين تريد الذهاب، والمصاعب التي ينبغي تجنبها، والقوى التي ينبغي التعامل معها، وكيفية التصرف بقيادتك السفينة – على اعتبار الإدارة سفينة – ومعاملة ملاحيها بكفاءة وتقنين للوصول إلى هناك.
- أما الأستاذ لورنس أبلي "Loran's Apply" فقد بينّ في تعريفه أهمية الأفراد والعلاقات القائمة بينهم في تحقيق العمل الإداري عندما قال في إحدى المجلات التي تصدرها إحدى الجمعيات الأمريكية: "عرفت الإدارة بألفاظ بسيطة فهي عبارة عن تحقيق الأعمال عن طريق جهود الآخرين وهي تتوزع على الأقل بين نوعين رئيسين والمسؤوليات وهما التخطيط والرقابة".

"Management has been defined in very simple terms as getting through the efforts other people and that function breaks into least tow manor responsibilities one of which is planning the other is control "

- تعريف هاتشنسيون "Hutchinson" الذي يقول بأن الإدارة فن ومهارة تجميع بعض الموارد البشرية والمادية لتحقيق نتائج محددة.
- يعرف شيلدون "Sheldon" الإدارة بأنها (الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد أهداف المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، وتصميم الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ).
- أما ليفنجستون عرف الإدارة بقوله: "إن وظيفة الإدارة هي التوصل إلى الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها".
- أما تعريف كل من كونتز "Knots " واد ونيل"O'Donnell"الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.
- و يقول بتردركر"ieter darker": إن الإدارة عضو له وظائف متعددة وهو الذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل.
- إذ يقول وليام كلاك "William Clucks" بأن الإدارة لها وظائف محددة وضعها على سبيل الحصر فيما يلي:

  - الالتحام بالبيئة.
  - وضع الأهداف والتخطيط.
  - اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
  - التنظيم.
  - القيادة، التأثير الشخصي والاتصالات.
  - الرقابة.
  - إدارة الأفراد والجماعات.

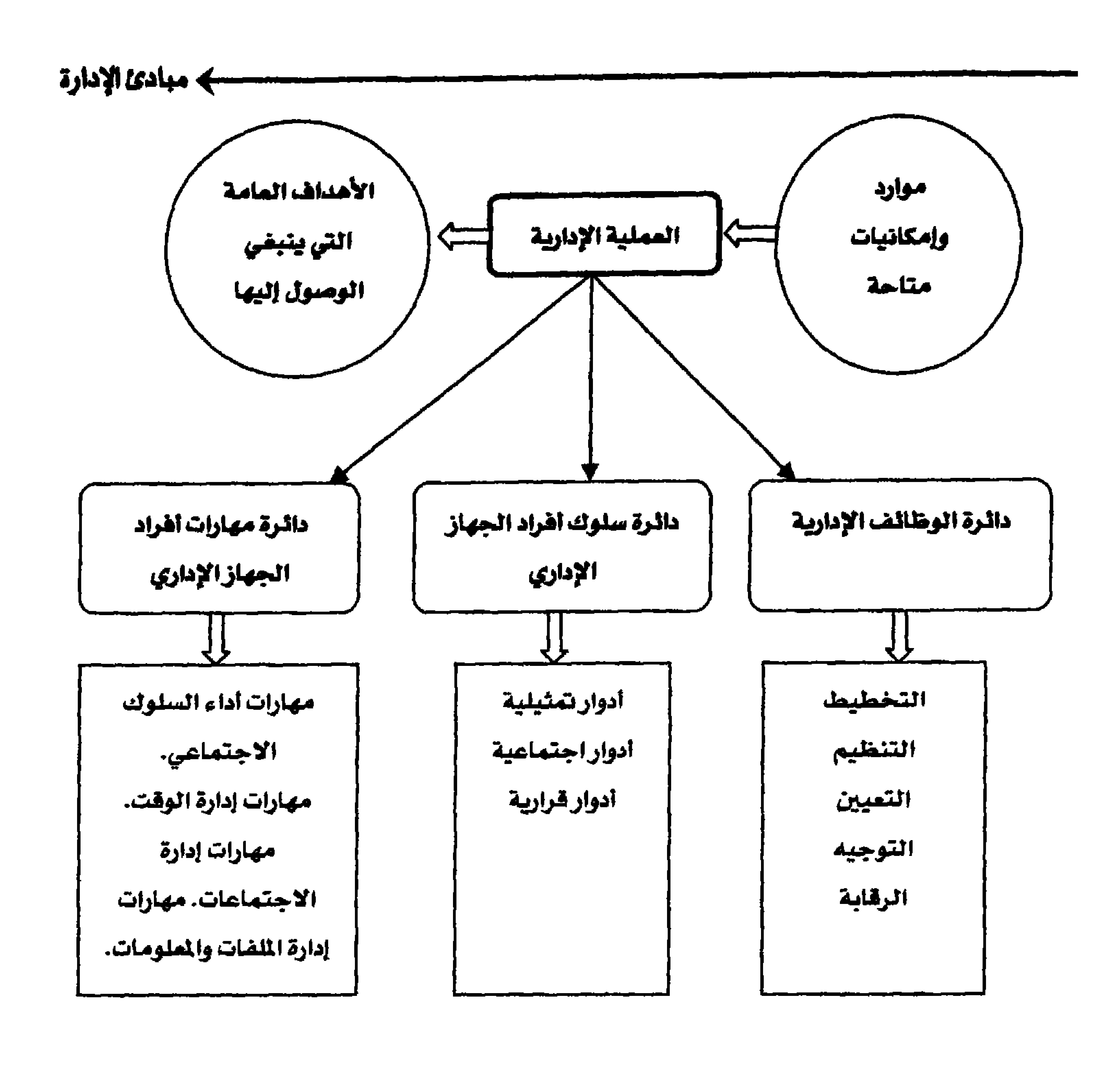
- وقد ورد في العلوم الاجتماعية الذي يصدر في الولايات المتحدة الأمريكية تعريف للإدارة يكشف عن معناها ويبن أهميتها: "يمكن أن تعرف الإدارة بأنها عبارة عن الطريق التي يتم بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. وهي عبارة عن الناتج المشترك لانوا ع ودرجات مختلفة من الجهد البشري الذي يجب إنفاقه. وهي أيضاً عبارة عن الارتباط بين هؤلاء الأشخاص الذين يضعون مع جهودهم في أي المشروع".

- أما الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا، فيعرّفها بقولهما: "الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة، من أجل تحقيق هدف معين".

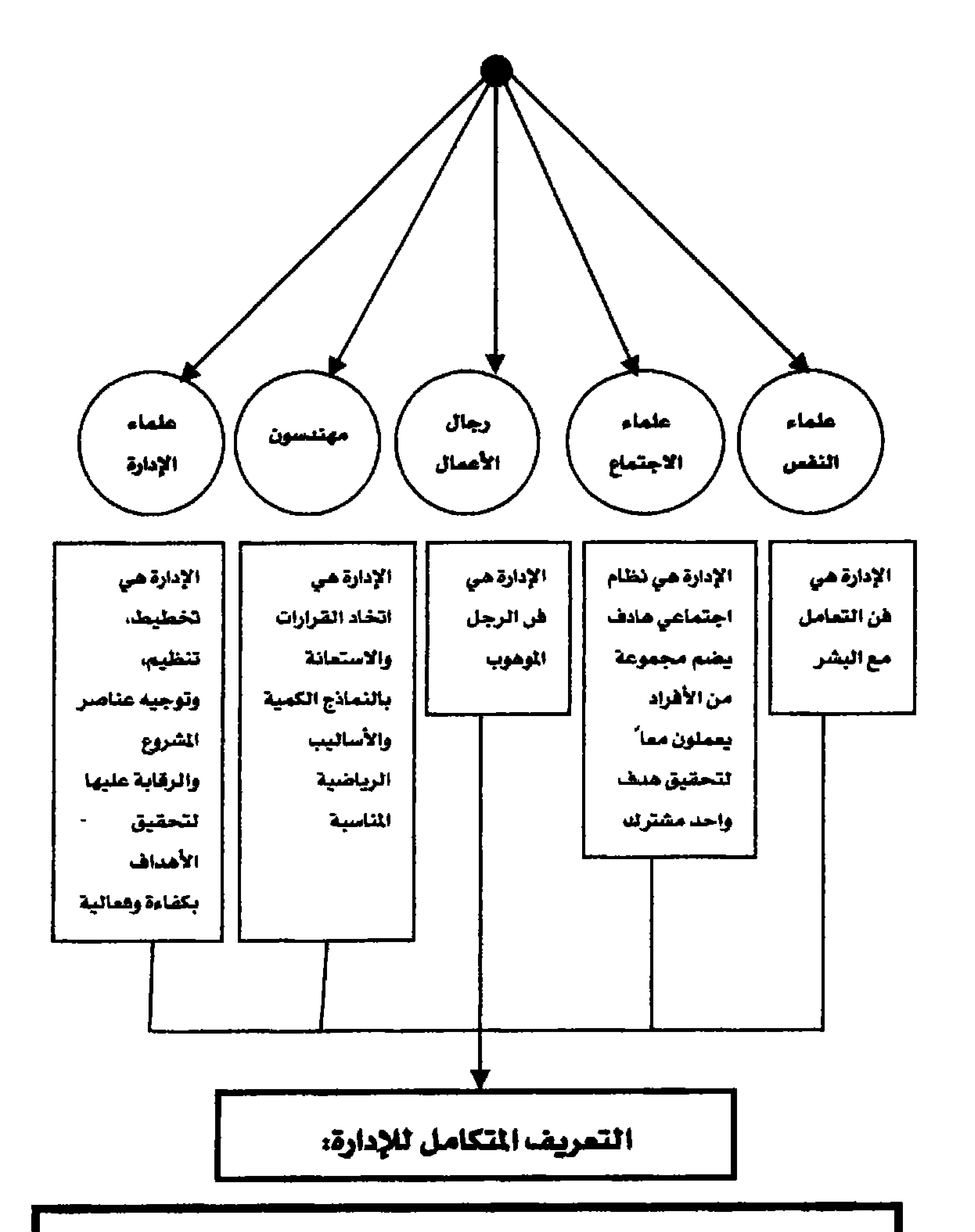
وهناك تعريف أنصار" مدرسة النظام الاجتماعي"، ترى الإدارة باعتبارها "نظاماً اجتماعياً"، وذلك النظام الاجتماعي هو الذي يتحقق فيه ثلاثة عناصر أو أركان (كما ذكر رائدها "شيسر بارنارد") وهي: مجموعة من الناس + يعملون معاً + لتحقيق هدف واحد مشترك.

- وقد أورد الأستاذ محمد أحمد عبد الجواد الباحث المتخصص في العلوم الإدارية وتنمية الموارد البشرية تعريفاً للإدارة يقول:

"الإدارة هي فن تحويل الموارد المتاحة إلى أهداف عامة أو محددة وذلك عن طريق العملية الإدارية". كما يتضح من الشكل التالي:


موارد
وإمكانيات
متاحة
العملية الإدارية
الأهداف العامة
التي ينبغي
الوصول إليها
دائرة الوظائف الإدارية
دائرة سلوك أفراد الجهاز
الإداري
دائرة مهارات أفراد
الجهاز الإداري
التخطيط
التنظيم
التعيين
التوجيه
الرقابة
أدوار تمثيلية
أدوار اجتماعية
أدوار قرارية
مهارات أداء السلوك
الاجتماعي.
مهارات إدارة الوقت.
مهارات إدارة
الاجتماعات. مهارات
إدارة الملفات والمعلومات.

- أما مفهوم الإدارة من وجهات النظر المختلفة:



هي نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة و فعالية باستخدام موارد معينة، وفي ظل ظروف خارجية محيطة.

شكل رقم (1 –1)

2. أهمية الإدارة:

تعد الإدارة في الوقت الحاضر الأداة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة أو جماعة، فالجهد الجماعي لا يتم إلا بها، وتحقيق التعاون بين الأفراد أساسها، والتكامل بين الجهود سبيلها، وسواءً أكانت تلك الجماعات عالمية أم إقليمية أم دولاً، منظمات سياسية أم جيوشاً أم جمعيات أم منشآت فلابدّ لها من إدارة تسوي أمورها. والإدارة نشاط يختلف عن الأنشطة الفنية الأخرى. لأن القدرة الإدارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية.

فهي مهمة لكل من:

- الأفراد.
- منظمات الأعمال.
- المنظمات الخدمية التي لا تهدف للربح.
- المنظمات الحكومية.
- المنظمات والمؤسسات الاجتماعية.
- كافة أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها.

ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بدون وجود إدارة جيدة.

مثل اليابان تفتقر إلى كثير من الموارد الطبيعية وتعاني من زيادة هائلة من البشر، ومع ذلك استطاعت بحسن الإدارة وكفاءتها أن تقوم بتدبير الموارد المادية وتحسن توظيف مواردها البشرية لتصبح من بين أفضل الدول المتقدمة في العالم، والسبب هو بوضوح إدارة جيدة و مخلصة تعمل بكفاءة و فعالية.

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي الذي يعمل على استغلال الطاقات البشرية، والمادية، في المجتمع وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات، تعتبر الإدارة

– أيضاً – مسؤولة عن إنجاز الأفراد والمنشآت، والدول وهي التي تحقق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعوب.

وكما يرى دراكر Darker: "انه لا توجد دول متخلفة اقتصادياً، وإنما هناك دول متخلفة إدارياً، حيث أن كل التجارب في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية ومن غير توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية، حتى لو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى".

لاشك أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف معينة من خلال أداء العاملين معها وأداء الإدارة هو ما تبذله من جهد لتفجير طاقات العاملين.

- وأداء العاملين هو ما يقومون به من جهد لتحقيق النتائج التي تطلبها الإدارة منهم.
- والأداء الجيد هو ما يترتب عنه نتائج محققة جيدة. وحتى تتحقق مثل هذه النتائج هناك عدة أمور متعلقة بالأداء أهمها:

1. تخصيص الموارد
2. التدريب.
3. التحفيز.
4. إعادة تصميم الوظيفة.

- هل الإدارة علم أم فن؟.

وقد أبرز الباحثون الإداريون أهمية الإدارة كعلم SCIENCE قائم على مبادئ مرنة تتميز بطابع العموم في التطبيق الإداري وتستخدم في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة للمشروعات، أي يراعي في تطبيقها خصائص المواقف الإدارية وطبيعة الظروف والعوامل المحيطة بكل موقف، وهنا تبرز اهمية الفن ART في التطبيق الإداري.

وهنا تثور تساؤل مهم الا وهو: هل الإدارة علم أم فن؟، وقد أجاب البعض من باحثي وعلماء الإدارة على ذلك بقولهم، هناك من يعتبر الإدارة فناً ART فقط بدليل من يمارسون الإدارة بنجاح ملحوظ دون أي علم، وهناك من يعتبرونها علماً SCIENCE فقط بدليل استحالة ممارستها في المنظمات العصرية دون العلم، والحقيقة أن الإدارة تجمع بين الاثنين، فهي تجمع بين كل من العلم والفن، إنما تزداد النسبة المطلوبة من كل منهما حسب درجة البساطة أو التعقد التي تتعلق بالنشاط التي تمارسه الإدارة بصدده.

فكلما كان النشاط بسيطاً وصغيراً وبدائياً، كان الفن والحكم الشخصي القائم على التجربة والخطأ – كما سبق القول – ولكن الاعتماد على العلم مع عدم إهمال الجانب الفني والشخصي لمارسي العملية الإدارية.

ولذلك فقد فرق" د.حسين عبد القادر"بين"علم الإدارة" و"فن الإدارة"، "فعلم الإدارة" هو العلم الذي يبحث الأصول الفنية التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات الحكومية والأهلية، والإشراف عليه بقصد أداء الخدمات أو قيام الإنتاج على خير وجه يحقق الصالح العام أو الخاص، أمّا" فن الإدارة" فهو الذي يطبق النظريات العلمية في مجال العمل الإداري في المؤسسات.

كما يرى "د. سليمان الطماوي" إن لكلمة إدارة معنيين متشابهين:

أولهما: المعنى العضوي: ومعناه أن الإدارة هي مجموعة منظمات تقوم بتحقيق تدخل الدولة الحديثة في حياة الأفراد اليومية، وذلك تحت إشراف السلطات السياسية فيها، ويندرج تحت هذا المدلول: السلطات المركزية (كرئيس الجمهورية ونوابه، والوزراء، والمحافظين ومن يليهم) والسلطات المركزية الإقليمية (كمجالس المحافظات ومجالس المدن والمجالس القروية) وغير الإقليمية (كالمؤسسات العامة).

وثانيهما: المعنى الوظيفي: وفحواه أن الإدارة هي النشاط الذي تحققه الهيئات السابقة ويؤدي إلى إنصاف الإدارة (بمعناه الأول) الأفراد، فيجعلهم مستفيدين من الخدمات التي يؤديها المرافق العامة، أو مستحقين لتعويض ناتج عن تصرف خاطئ صادر من إحدى الهيئات الإدارية.

ثانياً: وظائف الإدارة

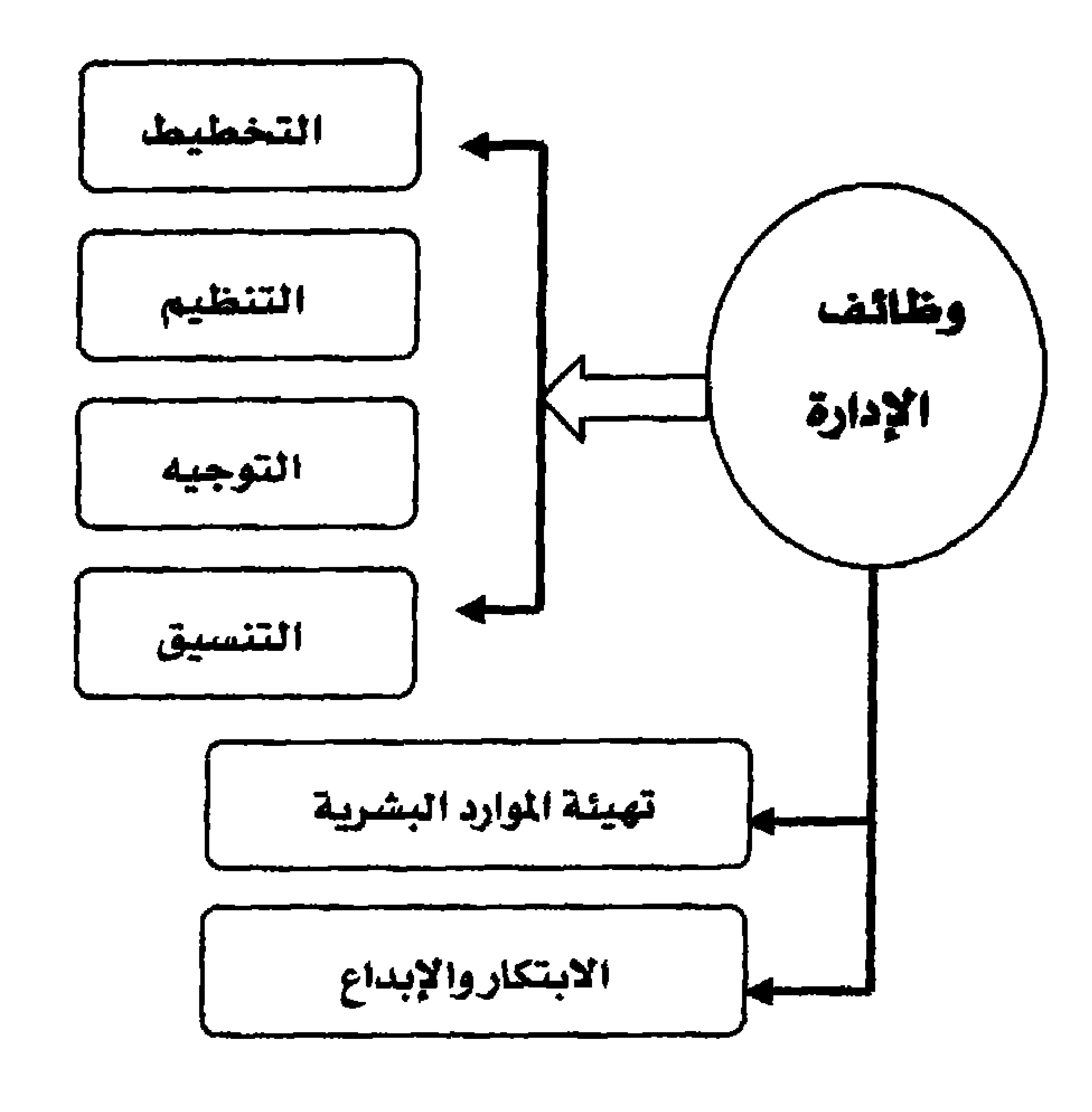
لقد تبلورت نظرة علماء الإدارة نحو العملية الإدارية في وظائف أساسية وهي:

- التخطيط Planning.
- التنظيم Organizing.
- التوجيه Directing.
- التنسيق coordination.
- الرقابة Controlling.

ومن المعروف أن هذه العناصر إذا كانت صالحة للتطبيق في مجتمعات الأعمال المتقدمة فهي غير كافية في المجتمعات النامية. ولهذا فإننا نرى أن نضيف إليها عنصرين آخرين و هما:

- تهيئة القوى البشرية Staffing
- الابتكار والإبداع Innovation.

وهذا ما يوضحه لنا الشكل رقم (2 – 2) التالي:



وسوف نستعرض في إيجاز كل مكون من هذه المكونات.

1. التخطيط Planning:

من المنظور الإداري فإنه يعني:

"تخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنشأة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنشأة تحقيقها في الأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية".

وباختصار شديد نعني بالتخطيط "التفكير قبل العمل، والتطلع إلى المستقبل"

2. التنظيم Organizing:

التنظيم هو إخضاع العمل للتقسيم المنطقي، وتوزيع الأنشطة طبقاً للتخصص لتمكين الأفراد من إنجاز الأهداف في يسر وسهولة.

ومن أساتذة الإدارة الذي أخذ التنظيم بمعناه الواسع بوكدانوس Bog danows عندما قال: "يصنع التنظيم التكوين العام للحوادث الطبيعية والاجتماعية" وكذلك سيمون Simon فقد عرف التنظيم بقوله: "التنظيم بأنه عبارة عن نماذج سلوكية تستعمل بصورة أساسية لإنجاز التعقل الإنساني "ولهذا يقول:

"organization may be defined as behavior patterns which are fundamental to the achievement of human nation ality"

ومن ثم، فإن جوهر التنظيم يقوم على عملتين:

- التقسيم والتخصص (specialization).
- التنسيق والتكامل (Integration & coordination).

وتساعد عملية التقسيم والتخصص على فهم العمل وإتقانه، وفي العملية يتم تحديد:

- المهام.
- المسؤوليات.
- الأدوار.
- الاختصاصات.
- السلطات.

أما التكامل والتنسيق وفيه يتم التأكد من أن كل جزء في التنظيم يعمل بشكل سليم نحو تحقيق الهدف، بحيث يصبح أعضاء التنظيم يعملون كأنهم جسد واحد أو فرد بشكل متكامل ومتناغم دون ازدواج أو تضارب أو تكرار للجهد.

3. التوجيه Directing:

ونعني بالتوجيه الإرشاد والإشراف الذي يقوم به المدير على مرؤوسيه واتباعه، لكي يؤدوا العمل بكفاءة، ويحفزهم على الاستمرار في العمل بثقة وحرص.

وتشمل هذه الوظيفة على:

- كل ما يتعلق بالاتصالات Communication وتوصيل أهداف المنشأة وقراراتها وخططها من الإدارة إلى الموظفين وضمان مشاركتهم في وضعها وانتظامهم في تنفيذها.
- تحفيز Motivation المرؤوسين لتحقيق الأهداف وذلك بوسائل التحفيز المختلفة.
- إدارة الصراع بين المرؤوسين، والقيام بالتغير الناجح.
- مساعدة الأفراد وتوجيههم إذا واجهتهم اية مشكلة.

بل نعني بالتوجيه – ذكاء المدير في كشف قدرات العاملين معه، وكسب ثقتهم وولائهم للمنشأة واستخدام مواهبهم في العمل دون تردد أو سلبية. وكذلك العمل على تنمية هذه القدرات سواءً بالتدريب أو التعليم من خلال العمل. والتقدم المستمر في أداء العمل عن طريق التجويد والتحسين في الأداء.

4. التنسيق Coordination:

ويرى "هارولد كونتز و ادونيل Harold Koontz And Donnel" في التنسيق أن أهم مكونات العملية الإدارية، وهو الأساس في ممارسة المدير لهذه العملية، حيث يحقق التنسيق الوفاق بين المجهودات الفردية داخل المنشأة.

فالتنسيق عمل أصيل للمدير، ومن واجبه أن ينسق دائماً بين أوجه النشاط المختلفة التي تعمل تحت قيادته وسلطاته.

5. الرقابة control:

وهي الوظيفة التي تعمل على التأكد من أن ما يتم تنفيذه يسير طبقاً لما هو مخطط، وتحديد أي انحرافات وأسبابها.

بل ومن الأفضل – أن تكون الرقابة أمر حتمي يقبله جميع العاملين باعتبارها جزءاً طبيعياً من العملية الإدارية، وإحدى واجبات المدير ومسؤولياته.

ومن الآراء المتفقة مع هذا الراي ما يقوله William Cluck : من أن الرقابة هي التأكد من الاستخدام الفعال لموارد المشروعات وتحقيق أهدافها، ويقسمها إلى ثلاثة عناصر هي:

- إنشاء معايير القياس.
- توضيح إجراءات القياس لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف.
- السعي نحو تشجيع النجاح، وتصحيح القصور.

ثالثاً: مسؤوليات الإدارة

1. مسؤوليات اجتماعية:

تقع على عاتق الإدارات الحديثة مسؤوليات كثيرة تجاه المجتمع بكافة أفراده وشرائحه الاجتماعية، فهي المسؤولة عن تطوير المجتمع وتحقيق رفاهيته، وذلك نظراً لما تقوم به من دور مهم وحيوي في استغلال الموارد المتاحة واستخدامها لأي مجتمع وتسخيرها لخدمة أفراد هذا المجتمع. فهي صانعة التقدم ورائدة الحكومات الرشيدة ووسيلتها الأساسية في إدارة شؤون والقومية وإقامة العدالة الاجتماعية وتلبية طموحات الجماهير وإشباع حاجاتها المتزايدة من خلال ما تسهم

فيه من تطوير سائر المجالات الصناعية والزراعية والتجارية، وما تقدمه من خدمات في مجالات التعليم والصحة والأمن والمواصلات والضمان الاجتماعي وغيرها من الخدمات الأخرى، فلقد برهنت التجارب، وأثبتت الخبرات أن الرفاه في المجتمع لا يتحقق بمجرد توفير عناصر الإنتاج أو إقامة المنظمات أو التوسع فيها فقط، بقدر ما يتحقق من خلال الاستخدام الجيد لهذه العناصر عند أداء عملية الإنتاج وتوجيهها حسب مصالح المجتمع وحاجاته. والإدارة هي التي تحقق الاستخدام الجيد لهذه العناصر وبالشكل الذي يتفق مع حاجات المجتمع، ومع حاجات كل فئة من فئاته.

2. مسؤوليات اقتصادية:

تتحمل الإدارة أيضاً مسؤوليات اقتصادية كثيرة من أبرزها ما يلي:

1) الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد الوطنية المتاحة انطلاقاً من قاعدة الكفاية التي تعني الاقتصاد في المدخلات وتعظيم المخرجات.
2) ضمان تزويد المستهلكين بما يحتاجونه مع سلع وخدمات بأفضل نوعية وأقل تكلفة.
3) زيادة كمية السلع والخدمات وتحسين نوعيتها باستمرار وبما يتفق مع أذواق ورغبات المستهلكين.
4) تحقيق عائد استثمار مناسب للمستثمرين وأرباب العمل من خلال القضاء على جميع مظاهر الإسراف والهدر في الموارد والثروات المتاحة.
5) ضمان حصول العاملين على أجور وتعويضات عادلة تتناسب مع جهودهم المبذولة وتضمن لهم حياة كريمة.

إن تحقيق هذه المسؤوليات والمهام الاقتصادية وغيرها من المسؤوليات الأخرى يتوقف إلى حد كبير على وجود الإدارة الناجحة والقادرة على الاستفادة من منجزات العلم والتكنولوجيا ووضعها في سبيل خدمة المجتمع.

3. مسؤوليات سياسية:

بالإضافة إلى المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية للإدارة فهي تتحمل أيضاً مسؤوليات سياسية؛ لأنها هي دائما أداة بيد الطبقة المالكة تستخدمها لتحقيق مصالحها العامة والخاصة. فالإدارة العامة تهدف دائماً إلى تقديم الخدمات اللازمة لزيادة رفاهية أفراد المجتمع بهدف كسب تأييدهم وولأنهم للسلطة السياسية الحاكمة؛ ولهذا فهي تقوم بتقديم الدعم للمواد الأساسية وخدمات التعليم والتدريب والإعلام ونشر الأمن بين المواطنين والعناية بالصحة العامة وحماية حدود الدولة وصيانة استقلالها.

إما إدارة الأعمال فهي تسعى إلى إنتاج المادية وتأدية الخدمات اللازمة لأفراد المجتمع بهدف تحقيق الربح وزيادة ثروة المالكين وتعاظم قوتهم في التأثير الحياة السياسية في البلاد من خلال توجيه السياسة الاقتصادية وفقاً لمصالحهم وأهدافهم الخاصة.

4. مسؤوليات فنية:

دخل العالم منذ بداية هذا القرن فيما يمكن أن نسميه ثورة الاتصالات والمعلوماتية؛ إذا دخلت الصناعة في ميادين كثيرة بعيدة عن الخبرة العادية التي اكتسبتها البشرية منذ بداية الثورة الصناعية؛ لذلك أصبحت هذه الخبرة غير كافية مع النمو والتعقيد المتزايد للتكنولوجيا. إن هذا التعقيد وهذا التطور المطرد في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية خلق ثورة كبيرة في عالم الإدارة لا يمكن تجاهلها أو العيش من دونها. فانتشار شبكات الاتصال العالمية "الإنترنيت" التي تربط أرجاء المعمورة داخل صندوق صغير لا يتجاوز شاشة الكمبيوتر الشخصي جعلت الحاجة ماسة لتطوير مفاهيم الإدارة وأساليبها بما يتناسب مع عصر المعلوماتية حيث تشكل المعلومات المخزونة في أية مؤسسة أو منظمة الأساس الذي يسمح للإدارة الحديثة باتخاذ القرارات السريعة والسليمة من خلال قوة معالجة

المعلومات وتحويلها إلى تقارير ومؤشرات اقتصادية تسهم في تحسين آلية اتخاذ القرارات على مستوى الدولة ومؤسساتها.

رابعاً: أنواع القيادة (أنماط القيادة):

عرفت القيادة خلال تطورها مجموعة من الأنماط من أهمها ما يلي[1]:

1) النمط الديكتاتوري (الأتوقراطي):

يتصف النمط الديكتاتوري بميله نحو مركزية السلطة واتخاذ القرارات بمفرده ولذا يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة لهم، ويستغل القائد الديكتاتوري سلطته ليحمل إتباعه على القيام بأعمال وفق إراته وأهوائه متبعاً، في أغلب الأحيان، أساليب التهديد والتخويف للتوصل إلى أهدافه. فهو لا يكترث عادة بالتعريف على أراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف واختيار سبل تحقيقها من دون أن يكون لإتباعه أي رأي فعال فيها، وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع على أن القائد الاستبدادي ينسب كل نجاح في الغالب لنفسه، يلقي بالملامة عند الفشل على أتباعه.

2) النمط الديموقراطي:

ويمتاز هذا النمط من القيادة باستخدامه الكبير لأساليب الإقناع والمشورة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ولذلك فهو يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في خلق جو من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

---

(1) د. علي ميا، "أساسيات الإدارة"، كلية الاقتصاد جامعة تشرين،اللاذقية،2007 - 2008، ص257 - 258.

3) النمط الحر (قيادة عدم التدخل):

وهو بعكس النمط الديكتاتوري، حيث يعطى حرية كبيرة للمرؤوسين في العمل فالمرؤوس يزود للمعلومات المطلوبة، ويمنح السلطة الكافية لتنفيذ ما هو مطلوب منه، وينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يتعامل المدير مع مرؤوسين من مستويات إدارية عالية، ومن مستوى فكري جيد.

ولقد تبين من خلال الدراسات والممارسات المحلية لهذه أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها من الأنماط الأخرى وذلك نظراً لقدرتها على تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين من جهة، وقدرتها على خلق جو يساعد على تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين من جهة أخرى.

خامساً: الإدارة الناجحة:

الإدارة الناجحة تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

1) الاستخدام الرشيد والعقلاني لعناصر الإنتاج المتاحة مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي زيادة نصيب الفرد منه.
2) رفع المستوى المعاشي لأفراد المجتمع وتحقيق التقدم الاجتماعي والحضاري من خلال مساهمتها في توفير السلع والخدمات بالكمية والنوعية التي تتفق مع حاجاتهم ورغباتهم وفي الوقت المناسب.
3) تحقيق الاستقرار الاقتصادي للمجتمع عن طريق تحقيق معدلات معقولة من الأرباح لأصحاب الاستثمارات تمكنهم من الاستمرار في الاستثمار وإضافة استثمارات جديدة.
4) مكافأة العمال والموظفين وتحفيزهم بشكل عادل ومتزايد الأمر الذي يسهم في تحقيق استقرار اجتماعي داخل المجتمع.
5) توفير الكوادر والكفاءات اللازمة لتحقيق التطور والتقدم في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

6) إيجاد الحلول العلمية للكثير من المشاكل والأزمات التي تعترض الكثير من الدول النامية.

7) كبر حجم المنظمات، زيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة، الأمر الذي يظهر أهمية التنظيم والتنسيق والرقابة.

8) وجود انفصال بين المنظمات وملاّكها، الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة (العامل، وصاحب العمل، والمجتمع).

9) التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط، والتنظيم، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

10) المنافسة الشديدة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وأدواته، لتحقيق الوفورات الاقتصادية.

11) الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب الترشيد والاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفاعلية.

12) القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم، الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة تحسين الجودة والأسعار وغيرها.

13) تزايد قوة التجمعات العمالية، الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور وظهور العمل وشروطه.

الوحدة الثانية

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (الأهداف والأهمية)

الوحدة الثانية

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

(الأهداف والأهمية)

- **أولا: ماذا عن المصطلحات التالية:**

المورد: المصدر قد يكون مادي أو معنوي وإذا استخدم بطريقة سليمة يحقق منافع والعكس صحيح.

المورد البشري: مصدر إيجابي يجب العمل على استخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة السليمة لتحقيق أهداف المنظمة في الربح.

هناك ارتباط في إدارتنا لموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة: الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمعلوماتية – بغرض تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إدارة الموارد البشرية Staffing: ويقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resource في المنشآت السياحية والفندقية:

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية Scientific Management التي يعتبر" فردريك تايلور F. Taylor

رائدها. ركّزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضا العاملين Satisfaction. كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي Economic Man واعتنقه كثير من المديرين، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصوراً وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل.

وخلال الثلاثينات والأربعينات، وبتأثر دراسات هوثورن فقد تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية Human Engineering إلى العلاقات الإنسانية Human Relation بعدما أظهرت هذه الدارسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها، وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتاثر بفعل ظروف معينة مثل علاقات المجموعة Group Relation Ships ونماذج القيادة Leaderships ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف، وأن مشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم.

كذلك تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو وازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة.

وخلال السبعينات والثمانيات شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين حاجات مشتركة. ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد Resources وليس كعوامل إنتاجية Factors، اي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات Investments تحقق إذا ما أدريت بفعالية – عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة في إنتاجيتها (قصي قحطان خليفة الجميلي 2004، ص19).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر اثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على

الإطلاق.حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل. كما يعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (د. نعيم إبراهيم الظاهر: 2009: ص9).

تشير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري (د. ليلى مصطفى البر ادعى).

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس التي تساعد التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صله بالعنصر البشري.

كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان:(د. فيصل حسونة،2007، ص5).

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون ان تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

وهكذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسن نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين ورضاءهم، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية. واليوم نجد أن عديداً من المنظمات الكبيرة الناجحة يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب واختيار وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة حيث لدى هذه المنظمات سياسات فعالة وكذلك لديها تطبيقات جيدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويستخدم البعض تسميات مختلفة لإدارة الموارد العنصر البشري كإدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، لكن التسمية والغالبة الشائعة هي إدارة "الموارد البشرية"، حيث يُعرفها "ليود ولزلي" بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشأة.

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية تعني"جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وهي تتكون من أربعة أنشطة أساسية هي:

الحصول على الأفراد + تهيئة الأفراد + تحفيز الأفراد + الاحتفاظ بالأفراد.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب:

- (هود جتيز) أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تكفل المنشأة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنشأة والعاملين.
- فرنشFRANSH: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
- SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- SHERMAN& CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشاة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من غدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكثر.
- GRANT.J &SMITH.G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.
- كما أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية(العلاق 2004، 17) بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.
- وأورد الخزامى تعريفاً لها بأنها" جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".

- أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر وآخرون" فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".
- وذكر حنفي(حنفي 25،2000) بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.
- د.فيصل حسونة: على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- د. ليلى مصطفى البر ادعى كذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الإستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة، وهو المورد البشرى، أي العاملين بالمنظمة والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية.

- **ثانياً: أهمية وتطور إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:**

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى(بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات والتأهيل والتدريب.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (د. فيصل حسونة: ص، 14)

1) تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
2) تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
3) تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

كذلك تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات، مثل: (د. ليلى مصطفى البرادعي،2007، ص12)

أ. تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة،
ب. المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع،
ج. عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل،

د. تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
ه. عدم رضاء العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.
و. تدنى فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي،
ز. عدم الالتزام بقوانين العمل.

أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:

1) اكتشاف أهمية العنصر البشري.
2) كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
3) ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

تطور إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات جاءت نتيجة عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية والتي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:(نعيم الظاهر، 2009، 14)

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل موارد البشرية في المنشاة.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى على أهمية وجود غدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي: (د. فيصل حسونة،10)

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

1. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
2. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير على الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقائدها فردريك تايلور Frederick W Taylor (1856–1915) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1) تطوير حقيقي في الإدارة:ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة.
2) الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة..يتم اختيارهم.
3) الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
4) التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكدّ تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركزّ هذا الهجوم على مطالبته بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المتطلبات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل(الفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية، ظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية[1].

المرحلة الخامسة: مابين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثرون بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. ذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي نقيم بها

(1) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام(اربد: عالم الكتب الحديث 2002) ص، 83- 110.

العملية، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره الإدارة،ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك.

وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بدّ من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل. إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما ان العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة. أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة. كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه. فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين. كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. فعطاء العامل ومقدار ما يقدمه من جهد يتوقف على أمور عديدة إضافة إلى ما سبق:

- كطرق تقييم الأداء.
- وتخطيط النمو والتقدم الوظيفي للعاملين.
- وطرق الاختيار والتوظيف التي تربط بين احتياجات العمل ومؤهلات المرشح للوظيفة.

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ بداية 1970 ولم تعد الملجأ الذي تلجأ إليه الإدارة لتزيد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة. ولكن هذه لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لابد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989 (بداية تفكك الاتحاد السوفيتي وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها على العالم):

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.
- "برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" Human Resource Management. ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد وإليك بيان ذلك"[1].

أ. العوامل الاقتصادية: لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري. كذلك واجهت المنظمات ضغوطاً في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخلياً ودولياً.

(1) مدني عبد القادر علاقي" إدارة الموارد البشري(جدة: مؤسسة المدنية للصحافة، 1993)، ص: 48.

ب. العوامل الاجتماعية: كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

ج. العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات أيضاً تغيرات تكنولوجية متسارعة سواءً في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.

د. العوامل الإدارية: فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي. قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد. وعلى سبيل المثال فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز، والإدارة بالأهداف،وإدارة الجودة الشاملة بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معاً.

المرحلة السابعة: إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م وحتى الآن:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز الكثير ممن الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

كما أصبح يقيناً أن لدى الشركات الإقليمية والمحلية والعالمية ومتعددة الجنسيات أن العنصر البشري لا يمكن أن يُستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي 1[1]:

1) ظهور العولمة Gl0balization.
2) شدة المنافسة العالمية Global Competition.
3) الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.
4) تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة Technology
5) تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
6) الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
7) ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..الخ.

(1) د.خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة" إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة،الطبعة الثالثة2010، عمان ، الأردن،ص22-23

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

أ. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.

ب. أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

ج. بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.

د. زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.

ه. التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

و. زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.

ز. التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ح. بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

عن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواءً في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ. من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية.

ثالثاً: مضامين فلسفة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لقد حلّ مصطلح إدارة الموارد البشرية" محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين، في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية، والشركات والمؤسسات في مختلف الدول. وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية ولا شك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:(د. عادل حرحوش صالح وزملائه، 2004، ص10).

أ. الأفراد هم أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشر كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة. (Stephanie Over man. 1989.p1,3).

ب. أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

ج. لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة، مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبيهم.

د. إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال المواءمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين. وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى الطريقتين التاليتين:(George Thomason. 1990.p23).

- تصميم الوظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.
- اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور إدارة الموارد البشرية يصبح مصطلح "إدارة الأفراد" جزءاً من وظيفة أكبر هي" إدارة الموارد البشرية". ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد[1]:

هناك جدل مستمر يحاول رصد أوجه الشبه والاختلاف بين كل من إدارة الأفراد Personnel Management وإدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management

(1) أ.د. ليلى مصطفى البرادعى إدارة الموارد البشرية"- كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة

أ. أهم أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- تعتمد استراتيجيات إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسئولون عن إدارة العاملين بالمنظمة.
- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خاصة في احترام الفرد، وتحقيق توازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية، وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتياً، ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- تركز كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية على أهمية وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.
- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الأداء والمكافآت.
- توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم وفي وضع نظم لتدعيم علاقات العمل.

ب. أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

- أن إدارة الأفراد كنشاط يركز بصفة أساسية على غير المديرين، بينما إدارة الموارد البشرية لا يظهر بها هذا التركيز بوضوح وإن كانت تهتم بالكوادر الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من إدارة الأفراد.
- أن إدارة الموارد البشرية تُعتبر نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية،
- أن إدارة الموارد البشرية تؤكد على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد كانت دائماً متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد اجتماعية ونفسية.

- أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محورية نظراً لطبيعتها الإستراتيجية.
- أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا أن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح وأهداف المنظمة ككل.

حيث تحول التعامل مع الموارد البشرية من الشكل التقليدي أو اللائحي (شؤون الموظفين) أو اعتبار العاملين(أفراداً منفصلين) إدارة الأفراد – كما هي الحال في كثير من المؤسسات الحكومية، إلي إدارة الموارد البشرية. ولم تعد هذه الإدارة هي الجهة المسئولة فقط عن اختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم الوظيفية وتقويم أدائهم. وإنما أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من النظام الإداري الكلي للمنظمة، يتفاعل معه ويتأثر به ويؤثر فيه.

فهي إذن تلك العملية الإدارية المسئولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إطار التخطيط الإستراتيجي الكلي. واختيار الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل علي استمرار صلاحياتهم، وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعي إليها المنظمة من ناحية، وتوفير حياة وظيفية مرضيه لهؤلاء العاملين من ناحية أخري.

ولكي نتعرف على إدارة الموارد البشرية ونبين أهدافها وأهميتها وموقعها من النظام الكلي، فهناك خمسة مناهج لذلك.

1. منهج العملية الإدارية:

إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة. فهي تخطط للموارد البشرية

والمسار المهني للعاملين. وتنظيم أنشطة هؤلاء وتنسق بينها في فرق عمل متكاملة. وتقود هؤلاء – بالتعاون مع الإدارات الأخرى – وتوجههم وترشدهم وتحفزهم وتحل مشكلاتهم. ثم تراقب نتائج الأداء للتحقق من درجة فاعليتها.

2. المنهج السلوكي:

ويختص هذا المنهج بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

3. المنهج الإجرائي:

إن لكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إجراءات وخطوات يحقق إتباعها كفاءة هذا النشاط وفاعليته، مثلا إجراءات اختيار العاملين وخطوات تعيينهم... شروط الترقية وقواعدها... نماذج الترقية ووثائقها...

4. منهج النظم:

يعالج هذا المنهج إدارة الموارد البشرية باعتبارها نسقاً أو منظومة، تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها بعضا، وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فأما المدخلات فهي مدير الموارد البشرية والعاملون معه، بالإضافة إلي الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات.

وأما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الموارد البشرية الملائمة وتحفيزها وصيانتها واستمرار عطائها.

وأما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالسلوك الملائم والقيم الإيجابية والدوافع المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة منها. هذا بالإضافة إلي ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية ومعاونة للإدارات الأخرى.

ويقتضي منهج النظم أيضا النظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها نظام مفتوح. إذ تعمل في بيئة معينة تنقسم إلى: بيئة داخلية – وهي المؤسسة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها. وبيئة خارجية – وهي المجتمع الذي تعمل به المؤسسة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية، ومن فرص ومعوقات، تحدث أثرها على سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخططها وإنجازاتها.

5. المنهج المتكامل:

إذا أخذنا هذه المناهج الأربعة، نجد أنها تكمل بعضها بعضا لتفرز لنا مفهوما جديداً متكاملاً لإدارة الموارد البشرية. فهي تلك العملية الإدارية التي:

أ. تعمل في إطار بيئي معين، اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وتعليمي.
ب. وتمارس وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة لتوظيف الطاقات البشرية المتاحة.
ج. وتطبق النظريات النفسية والسلوكية في التعامل مع العاملين للحصول علي السلوك الوظيفي الملائم.
د. وتضع مجموعة من الإجراءات والخطوات الملائمة للقيام بهذه المجهودات.
ه. وذلك للحفاظ علي استمرار صلاحية الموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها وتنميتها وتطويرها.
و. لتحقيق كل من الأهداف الكلية للمنظمة، والأهداف الشخصية للعاملين من إشباع دوافعهم واستمرار ولائهم وعطائهم.

رابعاً: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

يمكن تصنيف المهام الرئيسية التي تمارسها اليوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية، حيث ينضوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها.

1. بناء القوة العاملة:

أ. التخطيط الإستراتيجي للعمالة.
ب. الاستقطاب.
ج. الاختيار والتعيين.
د. إدارة المسار المهني.

2. تطوير الهيكل الوظيفي:

أ. تصميم الوظائف.
ب. تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين: التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي.
ج. خطط الإحلال.

3. تنمية وتطوير العاملين:

أ. التقديم والتهيئة المبدئية.
ب. التدريب، داخل وخارج المنظمة.
ج. تنويع وتطوير مهارات العاملين.
د. تطوير المسار المهني.

4. تحفيز العاملين:

أ. دراسة دوافع العاملين.

ب. الأجور والتعويضات.

ج. نظم الحوافز والمزايا.

د. التأديب والجزاءات.

5. صيانة القوة العاملة:

أ. برامج الأمن والسلامة.

ب. الرعاية الصحية، الطبية والنفسية.

ج. خدمات العاملين.

د. الاستشارات المهنية.

6. متابعة تقدم العاملين:

أ. تقويم الأداء.

ب. متابعة المسار المهني (النقل، الترقية، الندب، الإعارة)...

ج. خطط التقاعد.

7. بحوث الموارد البشرية:

أ. نظم معلومات الموارد البشرية .

ب. تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.

ج. معدلات الغياب ودوران العمل.

د. عوامل الرضا والإنتاجية.

٥. رسم الإطار الكلي لإدارة الموارد البشرية.

خامساً: أهم ملامح إدارة الموارد البشرية ما يلي (د. ليلى مصطفى البرادعي، 2007، ص13).

- التأكيد على الإدارة الإستراتيجية للبشر(رأس المال البشرى للمنظمة) من أجل تحقيق التكامل بين استراتيجيات المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- إعطاء أهمية قصوى لكسب التزام العاملين بغاية المنظمة وقيمها،
- معاملة الأفراد كموارد وكأصول وليس كتكلفة، فلابد من النظر إلى العاملين بالمنظمة كرأس مال بشرى، وكمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ولذا يجب الاستثمار في هذا المورد من خلال إمداد العاملين بفرص للتعلم ولتنمية القدرات،
- الاعتقاد في المصلحة المشتركة لكل من العاملين وأصحاب العمل،
- إدارة الموارد البشرية من خلال كل المديرين التنفيذيين في المنظمة.

سادساً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

1. نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
2. عدد العاملين في المنظمة.
3. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

سابعاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وإن الفرق في الشكل وليس في الجوهرة والمضمون.

إذ يمكن القول أنه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواءً كانت في إدارة الأعمال أو في لإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

ثامناً: أهداف إدارة الموارد البشرية: (د. فيصل حسونة، 2008، ص13):

1. المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
6. إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة، تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: (عادل حرحوش صالح، ص17-18)

- الكفاءة Efficiency .
- والعدالة Equity.

وتتحقق"هدف الكفاءة" من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما:

- أداء المنظمة نفسها.
- وأداء العاملين.

ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق Market Share، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل..الخ [1].

أما فيما يتعلق ب" العدالة" فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية. إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز..كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضاء العاملين.

فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما: المنظمة والعاملين.إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحابات في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

(1) زياد سليم رمضان " أساسيات الإدارة المالية"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 1996، ص 96.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (د. عادل حرحوش، 18)

1. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
7. كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

تاسعاً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

- تحليل الوظائف (لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المنظمة).
- تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مرشحين للتوظف.
- الاختيار من ضمن المرشحين للتوظف.
- توجيه وتدريب العمالة الجديدة.
- إدارة الأجور والمهايا (وتحديد كيفية تعويض العاملين).

- إدارة نظم الحوافز والمزايا.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتنمية.
- بناء التزام العاملين.

عاشراً: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كان دورها تقليدياً مقتصراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجر ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، كما هو موضح في الجدول رقم(1): (قصي قحطان خليفة الجميلي، 25ص- 26):

طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

دور استراتيجي	دور تنفيذي
تخطيط استراتيجي للقوى العاملة	استقطاب واختيار القوى العاملة
معالجة المسائل القانونية	تنفيذ برامج التهيئة للعاملين Orientation
دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة	الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث
التنمية الاقتصادية للمجتمع	مسك سجلات العاملين- ملفات- قيود
خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين	إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل
توفر المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين	استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم(المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف.
اقتراح سياسات الأجور والحوافز	العلاقات العمالية وحل المشاكل والتظلمات
اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها	الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي

دور استراتيجي	دور تنفيذي
تصميم الامتحانات بأنواعها	
تصميم البرامج بأنواعها	
تصميم البرامج التدريبية على مستوى المنشاة	
تصنيف الوظائف	

أحد عشر: الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية (عقيلي 2005، 15-30):

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجالَ عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة. وهذه الوظائف هي:

1. **وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية: منها (وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل، وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية، وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية، وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية).**
2. **وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية: منها (نظام المكافآت المالية المباشرة، نظام المزايا العينية، نظام تقييم أداء الموارد البشرة).**
3. **وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: منها (التعليم المستمر والتدريب المتواصل، التنمية).**
4. **وظيفة حماية الموارد البشرية: منها(توفير السلامة للموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية).**
5. **وظيفة علاقات الموارد البشرية: مثل عملية دمج الموارد البشرية.**

ثاني عشر: الأبعاد التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

- **الفارق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية بالمنظمة: Lin Versus Staff Authority**

  - السلطة هي حق اتخاذ القرارات وتوجيه عمل الآخرين وإعطاء الأوامر.
  - المديرون التنفيذيون هم الذين لديهم سلطة توجيه المرؤوسين وهم المسئولون عن إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.
  - المديرون الاستشاريون هم الذين لديهم سلطة المعاونة وإسداء النصح والمشورة إلى المديرين التنفيذيين من أجل إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة.

- **مسؤوليات الموارد البشرية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون:**

  - وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
  - توجيه العاملين الجدد بالمنظمة.
  - تدريب العاملين على أداء المهام الوظيفية التي تعهد إليهم.
  - تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
  - تفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
  - التحكم في تكلفة العمالة.
  - العمل على رفع معنويات العاملين.
  - حماية صحة العاملين وسلامتهم المهنية.

مسئوليات الموارد البشرية التي تضطلع بها الإدارة المتخصصة للموارد البشرية:

1. مهمة تنفيذية:

يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة تنفيذية من خلال توجيه نشاط العاملين بداخل وحدته الإدارية، أي يمارس المدير هنا سلطة تنفيذية بداخل وحدة الموارد البشرية.

2. مهمة تنسيقية:

يقوم مدير الموارد البشرية بمهمة التنسيق لكافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهنا تحرص الإدارة على التأكد من أن جميع سياسات وأهداف وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة يتم الالتزام بها وتنفيذها في سائر الإدارات والوحدات الأخرى.

3. مهمة استشارية:

وهنا تقوم وحدة الموارد البشرية بدورها الهام في تقديم المشورة وخدمة المديرين التنفيذيين في المنظمة. على سبيل المثال، تقوم الوحدة بالمعاونة في مهام مثل: التعيين والتدريب والتقييم والمكافأة والترقية والرفت.

التعاون بين السلطة التنفيذية والاستشارية في إدارة الموارد البشرية:

مثال في الاستقطاب والتعيين:

دور المدير التنفيذي

تحديد مؤهلات الموظفين المطلوبين لملء بعض الوظائف الشاغرة

دور إدارة شئون الموارد البشرية

- بتحديد المصادر المختلفة المتاحة للحصول على العمالة المطلوبة،
- إجراء المقابلات المبدئية لفرز المتقدمين،
- اختيار وتنفيذ الاختبارات اللازمة للمساعدة في قرار الاختيار،
- ترشيح أفضل المتقدمين إلى المدير التنفيذي المسئول

دور المدير التنفيذي

إجراء مقابلات شخصية واختيار من يراه مناسباً

الوحدة الثالثة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز الإستراتيجية في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الثالثة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز الإستراتيجية في المنشآت السياحية والفندقية

مـقدمة:

أصبحت لإدارة الموارد البشرية " HRM) Human Resource Management)، استراتيجيه خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسقيها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

أولاً: ماهية استراتيجيه إدارة الموارد البشرية:

1. **تعريف الإستراتيجية:** (عادل حرحوش صالح، ص3 – 4)

الإستراتيجية Strategy: هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين: إنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه. وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وآثارها.

وإذا أردنا تعريف الإستراتيجية بشكل أدق فإنها "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل" (Thomas; 2000.p3).

أو "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك

الأهـداف في ضـوء المـتغيرات البيئـة(الداخليـة والخارجيـة) ذات العلاقـة".
.(Arthur A 1981.p4)

فاستراتيجيه إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخططُ والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمةُ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريفُ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئةِ برامجَ محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائفَ ومهامٌ إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطةُ على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الإستراتيجية – فيما تهدف – إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وقد أظهرت نتائجُ دراسةٍ أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها .. الآتيَ:

1. أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراءَه إدارةُ موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.
2. أن هذه الشركات تضعُ برامجَ استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصرَ الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخَفَضَ من معدل دورانها، وقد توصلت الشركاتُ إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

ثانيا: استراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة "حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرارُ المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي

العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القراراتُ المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال".

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكوِّن مجموعُها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

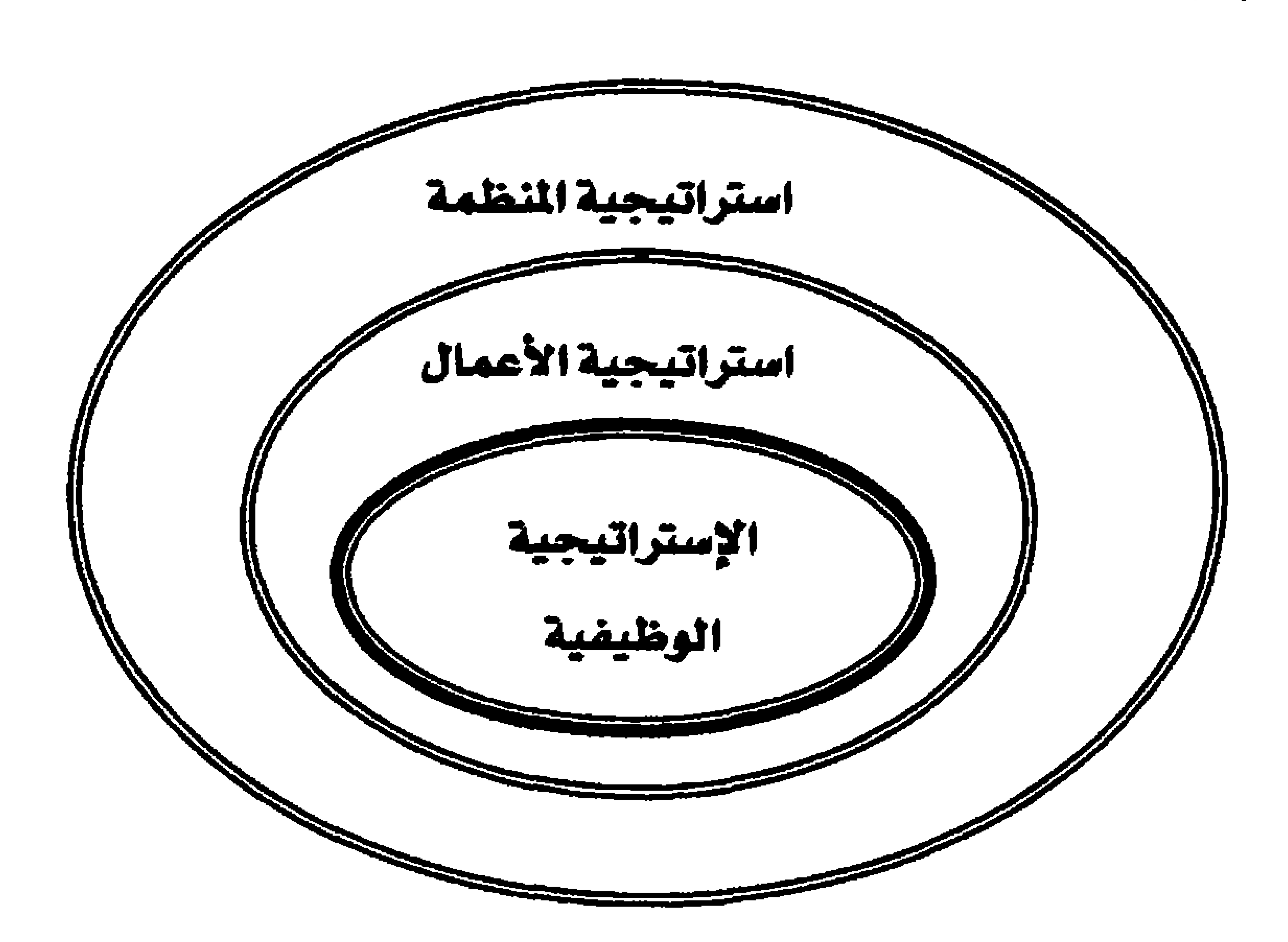
يتوافقُ الاتجاهُ السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابقُ أيضا مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات استراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات استراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1. **تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.**
2. **تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية..**



فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناءَ استراتيجية عامة تعملُ من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض

الطلبُ عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلبٌ مرتفع، وتتوقعُ الشركة تحقيقَ أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الإستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية تتكامل وتتطابق مع استراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:

1. توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
2. تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.
3. تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.
4. إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيله مستخدِمةً في ذلك الوسائلَ والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.
5. من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية – وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها – تضمينُها برامجَ سلامةٍ وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

ثالثاً: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.
2. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة – إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي – بعيدة عن الفلسفات النظرية – وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.
3. على إدارة الموارد البشرية – وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة – أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
4. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائدَ من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا

الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

5. على إدارة الموارد البشرية القيامُ بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادةُ الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

6. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضعُ استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضعَ التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوعَ في بعض الأخطاء ومنها:

1. وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

2. عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلالَ الأمثل أو الأفضل، بل هَدْر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

3. تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المَنُوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاضُ رضا العميل أو المستهلك، مما يُفقد المنظمة حصتَها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة

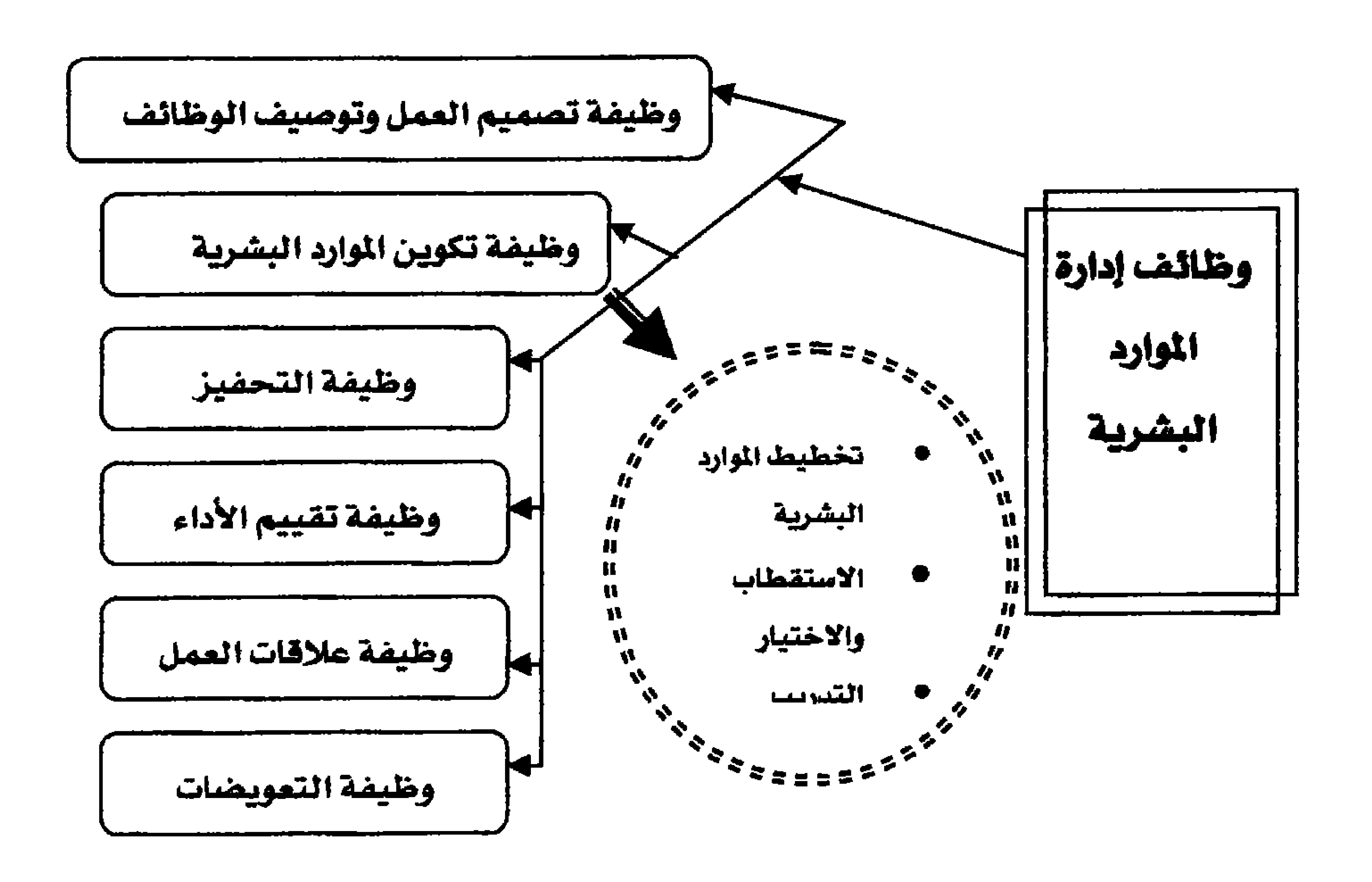
القاسية، والتي قد تودي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!

4. شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعُهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.
5. الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.
6. ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
7. عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

رابعاً: الفكر الاستراتيجي وأثرُه في وظائف إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعةُ التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية نوجزُها فيما يلي:



1. وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرُها في العناصر البشرية التي ستَشْغَل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" – من أجل أن توفر وظائفُ المنظمة لشاغليها عناصرَ الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هَدْرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية

أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2. وظيفة تكوين الموارد البشرية:

1) **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2) **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فِرَق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

3) **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلمٌ، تدريبٌ، تنميةٌ.. تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه – وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعمُ هذا المورد البشري ومساندتُه وتمكينُه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا الموردُ البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعمليةُ التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرةُ الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3. وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمِد على فِرَق العمل، لم تعد أساليبُ التحفيز القديمة مقبولةً مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميمَ وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد المواردَ البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقاً لذلك أعدت إدارةُ الموارد البشرية برامجَ لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

4. وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييميه حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييميه تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمةُ وبرامج ومعايير تقييمِ الأعمال الحديثة بتوفيرِ معاييرِ تقييمِ أداءٍ جديدة وهي: التكلفةُ، والوقتُ، والجودةُ، وخدمةُ العملاء في أثناء البيع، وخدمتُهم فيما بعد البيع، وقياسُ مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيرٌ من المنظمات نظامَ حوافزها لعامليها به.

5. وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفةُ في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية – والتي تمثل العاملين في تلك الدول – بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغُ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرِّض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

6. وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاجِ المنظمات أسلوبَ تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميمُ نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت – إذ تمثل التعويضاتُ الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين – مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

خامساً: إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المنشآت السياحية والفندقية:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التمييز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية..

مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

السؤال الذي يطرح نفسه وهو الآن كيف يتحقق الميزة التنافسية؟.

- الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية.
- الاستغلال الأفضل والأمثل للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

وترتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

أ. القيمة المدركة لدى العميل.

ب. وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول:

القيمة المدركة لدى العميل:تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. كذلك فإن السعر والجودة تلعبان الدور الأساسي في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل. إضافة إلى ذلك أيضاً مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل وذلك من خلال:

- تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء.
- العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني:

التمييز: هناك عدة للوصول إلى التميز، منها:

- **الموارد المالية:** يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
- **الموارد المادية:** والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج. فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى.
- **والموارد ا لبشرية:** يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- **والإمكانيات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

الوحدة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resource Planning

الوحدة الرابعة

تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Human Resource Planning

أولاً: مفهوم التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

تشير لفظة التخطيط في معناها الاصطلاحي العام، بأنها:الأعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، ومكانه، وأدوات التنفيذ، والأفراد القائمون على أمر التنفيذ.

يعرف Ross روس تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تنطوي على الحصول على العداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب.

ويقصد بالتخطيط من وجهة نظر George هو التنبؤات النظامية للطلب على الموارد البشرية وعرضها في المنشأة خلال فترة مستقبلية.

ويعبر عن تخطيط الموارد البشرية السياحية والفندقية (تخطيط القوى العاملة) بأنه "تحديد احتياجات المنشآت السياحية والفندقية من الموارد البشرية، من حيث العدد والنوعية، خلال فترة زمنية معينة".

السؤال: لماذا التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية الفندقية؟.

هناك أسباب كثيرة تدعونا لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أهمها:

أ. ازدياد عدد المنظمات الفندقية أو المنشآت السياحية ومن ثم ازدياد حاجاتها وتنافسها على القوى العاملة المتاحة.

ب. تطور التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الفندقية –السياحية وزيادة التقنية مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالبحث عن القوى العاملة التي تستطيع أن تتعامل مع هذه التكنولوجيا.

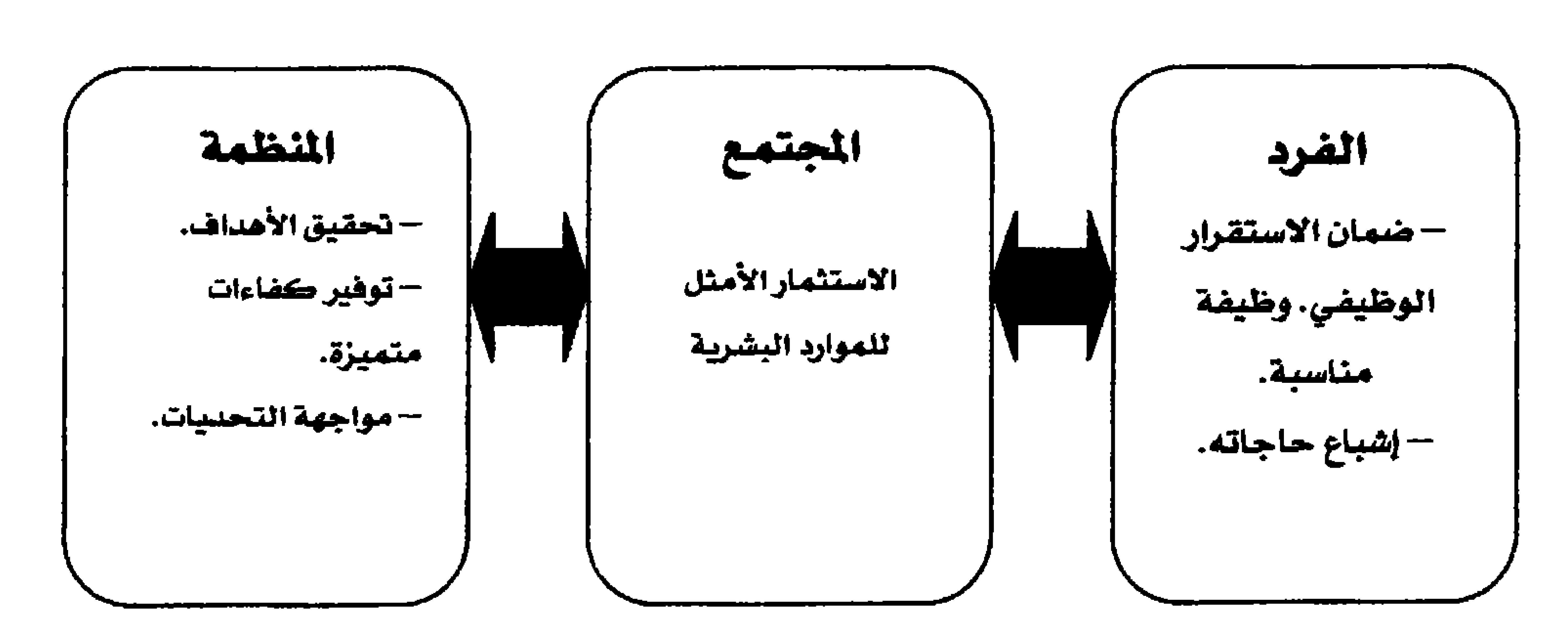
ج. ازدياد عدد السكان، وكبر حجم القوى العاملة وتنوع تركيبها.

د. تغير الهياكل الوظيفية للمنظمات الفندقية – السياحية سواءً بسبب التوسعات أو تغيير في طبيعة أنشطتها.

السؤال ما المزايا التي نحصل عليها من تخطيط الموارد البشرية؟

1) توفير القوى العاملة المطلوبة ذات المواصفات الملائمة.
2) تحديد المسار المهني السليم للأفراد.
3) ترشيد الاستثمار الأمثل للموارد البشري وتوجيه طاقاته الوجهة السليمة.
4) ضمان توزيع القوى العاملة بين الإدارات بصورة متوازنة.
5) تسهيل الحركة الوظيفية أمام الموظفين.
6) تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
7) استقرار القوى العاملة.

وبهذا المعنى فإن تخطيط الموارد البشرية يحقق الفائدة لكل من الفرد، المنظمة، المجتمع. ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل (1 – 4) التالي:



ما هي عملية تخطيط الموارد البشرية ؟

هي: العملية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من اليد العاملة.

وتهدف: إلى تحديد مصادر هذا العدد سواءً من حيث الكم أو النوع.

وأيضا: في فترة زمنية محددة.

ما الذي يمكن استنتاجه؟

1) عملية التخطيط عملية منتظمة وعلميه.
2) أنها عملية مستقبلية لأنها لا تتعلق بالحاضر وبالتالي فهي تتضمن التنبؤ.
3) أنها عملية دورية (تتكرر في فترات منتظمة).
4) هدفها التطابق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من العمالة (كماً ونوعاً).
5) ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الموارد البشرية :

أ. تأمين الاحتياجات من العمال في الوقت المناسب.

ب. تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد).

ج. تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها.

د. الإعداد الجيد للاستقطاب والاختيار والتعيين.

ه. مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير في الآلات مثلا.

و. إعادة توزيع العمالة في المنشأة ككل.

ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية؟

1. سوء توزيع العمالة: أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى.
2. انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.
3. ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها.
4. اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها.
5. اضطراب في الأداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة.
6. عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواءً من حيث الكم أو من حيث النوع.

ما هي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد البشرية؟

1. طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.
2. حجم المنشأة.
3. المركز المالي والإنتاجي والتنافسي للمنشأة.
4. مستوى التكنولوجيا المستخدمة.
5. الأهداف المستقبلية للمنشأة.
6. برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

1. يساعد على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف، وبالتالي فهو يكشف لها فيما كان سيقابلها نقص زيادة من اليد العاملة في الفترة المقبلة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة

قبل وقت كاف لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في الموارد البشرية، ومنع وصولة إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به.

2. يعد تخطيط القوى العاملة الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
3. كما تبرز مدى أهمية تخطيط القوى العاملة هو أن إعداد خطة القوى العاملة عن فترة زمنية مقبلة، يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها.
4. تخطيط الموارد البشرية تساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.
5. تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير...الخ.
6. تمكن الفندق من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت والتي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الطلب على الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

هناك العديد من العوامل التي أثرت على ارتفاع أو انخفاض حجم الطلب على العنصر البشري في الفنادق، ومن أهمها:

1. العامل التكنولوجي والمتميز بالتطوير السريع وعلى فترات زمنية قصيرة نسبياً إذ يعتبر سلاح ذو حدين في التخلي على العنصر البشري وتسريحه أو استقطاب وطلب أيدي عاملة إضافية متخصصة.
2. الندرة في بعض التخصصات التي تحتاجها متطلبات العمل الفندقي مما يجعل الطلب على مثل هؤلاء العاملين المهرة عالياً، مثل شفات المطبخ.
3. أن الطلب على الكوادر البشرية المدربة ذات الخبرة والكفاءة العالية يكون عالياً قياساً بالكوادر غير المدربة والتي تستغرق وقتاً وجهداً وكلفة حتى يتم تأهيلها للعمل الفندقي. مثل عمال الخدمة في المطاعم وتنظيف الغرف.

4. تأثير السياسات الحكومية، إذ أن الفندق ملزم بتنفيذ القوانين والتشريعات الحكومية التي تصدر من قبل الدولة، على سبيل المثال إصدار قانون يمنع تناول المشروبات الكحولية في البلد مما يؤدي إلى إغلاق جميع البارات في الفندق والاستغناء عن العاملين فيه. والعكس صحيح في حالة تشجيع الدولة على الاستثمار في القطاع السياحي والفندقي.
5. استراتيجية الفندق في العمل من حيث التوسع والتطور والانفتاح على الأسواق العالمية وكما هو الحال في السلاسل الفندقية.
6. عوامل أخرى متمثلة بقواعد العاملين أو الاستقالة أو المرض أو الموت.

رابعاً: أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية في المنشآت السياحية:

هناك نوعان من البيانات:

1) البيانات الخارجية:

أي التي لا تخص المنشأة، ولكنها تتعلق بالبيئة التي تعايشها هذه المنشأة، ومن أهم هذه البيانات:

1. الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثرا في تخطيط الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها، أي إلى توظيف أفراد جدد.

وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور إضافية، هذا يشكل عبئاً عليها، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها.

مما تقدم تلعب الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة دوراً مؤثراً في عملية تخطيط الموارد البشرية.

2. التطور التقني:

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشآت السياحية والفندقية، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية:

أ. تخفيض في حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض في حجم العمالة وبالتالي في الطلب عليها.

ب. اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة، على حساب العمالة غير الماهرة، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقني.

ج. اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى: على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

3. السكان وخصائص القوى العاملة:

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني، وهيكل فئات العمل، ونسبة الولادات والوفيات، ونسبة الذكور والإناث، كلها عوامل مؤثرة في عملية التخطيط.

لأن ذلك يؤثر في سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية.

مثال: إن تقليص فئة العمر بين 16 – 22 سنة في الهرم السكاني سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق في إيجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة.

4. أفضليات العمـل:

في كل مجتمع تقاليد معينة في تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى.

إن لكل ذلك تأثير في تخطيط الموارد البشرية.

مثال: تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار.

5. القيم الاجتماعية تجاه التقاعد:

هناك ميل حديث للعمل فترة أطول وعدم الإحالة على التقاعد، إلا أن في سن متأخرة، على عكس ما كان سائدا في فترات سابقة، إن لذلك تأثير على تخطيط الموارد البشرية.

مثال: إن رفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سن يعنى بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة.

6. القوانين والأنظمة الحكومية:

مع التدخل الحكومي في مجال الأعمال، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها.

7. وضع المنشآت السياحية والفندقية المنافسة:

يؤثر ما يجرى في المنشآت المنافسة على المنشأة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب.

مثال: إن سياسة التوظيف المتبعة في منشأة "كافي" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة في سياسة توظيف منشأة "يوسف" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

2) البيانات الداخلية:

يخص هذا النوع من البيانات ما في داخل المنشأة من متغيرات، والتي تؤثر بشكل مباشرة في تخطيط الموارد البشرية، ومن اهم هذه البيانات:

1. أهداف وخطط المنشأة:

فإذا كانت أهداف العام القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة في حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى.

2. التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنشأة:

تؤدي إضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف في المنشأة.

مثال: إن إحداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى إضافة وظائف جديدة لهذا الغرض، وكذلك فإن إغلاق بعض الفروع يستدعى إلغاء بعض الوظائف.

3. مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة إتباعها:

فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثراً في عدد الوظائف، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص.

ينص مبدأ المركزية على تركيز الأعمال والسلطة في أجهزة مركزية، أو في وحدات إدارية معينة، أما اللامركزية فتنص على توزيع الأعمال والسلطة على أكثر من وحدة إدارية، وإحداث وحدات جديدة يناط بها تنفيذ بعض التي كانت تنفذ مركزياً. كما هو الحال في إحداث فروع في المناطق الجغرافية البعيدة. ولاشك أن استخدام اللامركزية سيؤثر على عدد الوظائف المطلوبة في المنشأة وعلى حجم ونوعية اليد العاملة التي يناط بها مهام وأعباء هذه الوظائف أو الأعمال. أما بالنسبة للتخصص فهو أن يقتصر مضمون الوظيفة على مجموعة محددة من المهام المتماثلة، بحيث تسمح بتخصيص جهد الفرد ومهارته في اتجاه محدد،وبالتالي يظهر التأثير على تصميم أو تكوين الوظيفة لأننا سنجزئ المهام ونسند كل جزء لشخص واحد، وبالتالي سنحتاج إلى عدد أكبر من الوظائف والأفراد وبنوعيات مختلفة.

مثال: إن التخصص المفرط يؤدى إلى زيادة في عدد الوظائف وبالتالي في عدد العمالة.

4. كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها:

تخضع إنتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادةً أو نقصاناً، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار.

وعملية التنبؤ هنا يمكن أن تتم بواسطة الاطلاع على برامج التدريب المزمع تنفيذها، سواءً داخل أو خارج المنشأة.

مثال: إن الدورة التدريبية التي تقيمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستنعكس إيجاباً بزيادة إنتاجية عامليها وبالتالي بتقليص عدد العمال في الخطة المقبلة.

5. معدل دوران العمل:

تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج (ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

ويمكن القول بأن التنبؤ بمعدل دوران العمل في المنظمة، يعد مؤشراً يوضح العدد المرتقب من العمالة الذي تحتاجه المنشأة مستقبلاً لتغطية الخسارة البشرية المتوقعة، والتي تسمى بعمليات الإحلال البشرية.

6. الترقيات المتوقعة:

تعتبر الترقية خسارة موظف للمستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية وربحاً للمستوى الذي تمت إليه الترقية، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان، ولكن في كثير من الحالات لا يمكن سد النقص في المستوى الإدارة الذي حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد. إن ذلك يجب أخذه بالاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية.

7. إحالات التقاعد:

إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد في الخطة المقبلة.

خامساً: قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

أ. بيانات تتعلق بالعاملين:

- العدد الكلي للعاملين.

- توزع أعداد العاملين حسب سنوات الخدمة.
- توزع أعداد العاملين حسب نوع الوظيفة.
- توزع أعداد العاملين حسب الأقسام، الإدارات المشروعات.
- توزع العاملين حسب القدم.
- توزع العاملين حسب تقديرات الكفاءة.
- توزع العاملين حسب الجنسية.
- توزع العاملين حسب السن.
- توزع العاملين حسب المرتب (الدخل).
- معدلات إصابات العاملين.
- معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة.
- معدلات العقوبات.
- معدلات الغياب والتأخير والمرض.

ب. بيانات تتعلق بالإنتاج:

- بيانات تتعلق بحجم الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بقيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية.
- بيانات تتعلق بتكلفة الإنتاج.
- بيانات تتعلق بتكلفة العمل.
- بيانات تتعلق بتوقعات الإنتاج في المستقبل.
- بيانات تتعلق بمعدلات الإنتاج.
- بيانات تتعلق بالطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة (الفعلية).
- بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية.

سادساً: كيف تتم عملية تخطيط الموارد البشرية؟

تتم هذه العملية من خلال المراحل التالية:

1. دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنظمة الفندقية – السياحية.
2. التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمالة وللأعمال في فترة الخطة.
3. التوفيق بين العرض والطلب، أي التطابق بين ما تحتاجه المنشاة في فترة الخطة وما هو متوفر حاليا.

وسنقوم بشرح ذلك باختصار لكل عملية من العمليات كما يلي:

1. دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة السياحية– الفندقية

تتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين في المنظمة (انظر الفقرة الخاصة بأهم البيانات اللازمة) ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين في مختلف الوظائف.

اما بالنسبة لنوعية المعلومات فإنها تتضمن عادة:

1. بيانات شخصية: (الاسم، الميلاد، الحالة الاجتماعية..).
2. الحالة التعليمية والتدريبية: (الدرجات العلمية، البرامج التدريبية التي اتبعها..
3. التاريخ الوظيفي: سواء في عمله الحالي أو في الأعمال السابقة.
4. مستوى الأداء وتطوره خلال فترة تاريخه الوظيفي.
5. الطموحات الوظيفية التي يطمح العامل شغلها مستقبلا.
6. تقييم الرئيس المباشر للعامل.

يمكن الاستفادة من هذا السجل الشامل في المجالات التالية:

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة في المنشأة وبالتالي معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة، ومعرفة أنواع التدريب اللازمة لتحقيق ذلك.
- الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها في مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمالة الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في طرق وأساليب العمل.
- بشكل عام، فإن دراسة الموقف الحالي يسمح للمنشأة بتقدير ما هو متوفر لديها فعلا من كفاءات ومهارات من حيث الكم والنوع.

2. التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمال وللأعمال في فترة الخطة:

إن أي تغيير محتمل في الأنشطة والأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه التغيرات الأخرى وأهمها التغيرات المحتملة في عدد العمال، وبالتالي لابد من الربط بين التغيير المحتمل في حجم ونوع الأعمال والتغيير في عدد العمال.

الأساليب المتبعة في عمليات التنبؤ لتخطيط الموارد البشرية:

ثمة جملة من الأساليب يمكن الاعتماد عليها في عمليات التنبؤ للأعمال وللعمالة وأهم هذه الأساليب:

1. **تحليل عبء العمل:** ويساعد في تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها.

مثال: لنفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه في "إدارة المكاتب الأمامية" هو إعداد استمارات عن عدد النزلاء الفندق.

فإذا كان: متوسط حجم العمل الشهري: 24000 (استمارة)

المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الاستمارة: 2 (دقيقة)

ساعات العمل الشهرية: 200 ساعة لكل موظف بما في ذلك التأخيرات والتوقفات.

المطلوب: فما هو عدد الموظفين النظري اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوبة ؟

الحـــــل:

24000	×	2 دقيقة	=	48000 دقيقة
48000	÷	60دقيقة	=	800 ساعة
800	÷	200ساعة	=	4 موظفين

وبافتراض أن حجم العمل ارتفع إلى 30.000 استمارة فإن عدد الموظفين اللازم =

(2×30000)÷60= 1000 ساعة.

1000ساعة÷ 200= 5 موظفين.

نلاحظ أن العدد اللازم من الموظفين في الحالتين هو العدد النظري، لأننا لم نأخذ بالاعتبار التأخيرات والتوقفات والعطلات وغيرها.

فإذا فرضنا بأن ساعات العمل الشهرية الفعلية هـي: 170 ساعة عمل لكل موظف فأن العدد اللازم سيكون:

1000÷170= 6 موظفين تقريباً.

2. تقييم الأداء (قياس الأداء) كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية:

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد "معدلات أداء قياسية" وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات.

مثال: إذا فرضنا أن معدلات أداء قسم الحسابات الجارية (معبر عنها بعدد العملاء) في بنك بيمو خلال عام 2008م كانت كالآتي:

اسم الموظف	محمد	احمد	علي	نور الدين
الأداء	1310	955	1435	1277

وتبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهري للأفراد بأن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الستة أشهر الأولى من عام 2009م كالآتي:

الاسم / الشهر	محمد	أحمد	علي	نوالدين
كانون الثاني	70	103	130	175
شباط	75	103	150	206
آذار	65	103	170	208
نيسان	65	103	182	200
ايار	72	103	196	108
حزيران	100	103	206	200

فإذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنويا في الأعوام2010، 2011، 2012 م هي على التوالي: 12200،14000،18000

فالمطلوب:

تحديد عدد الأفراد اللازمين (الموظفين لهذه الإدارة للأعوام 2010، 2011، 2012: بفرض أن معدلات أداء 2008 هي معدلات أداء قياسية.

الحــل:

الأداء القياسي لمحمد وأحمد وعلي ونورا لدين عن عام 2008 =
1277 + 1435 + 955 + 1310 = 4977

أداء نوالدين	في 6 اشهر	من عام 2009	=	1097
أداء صلاح	في 6 اشهر	من عام 2009	=	1034
أداء محمد	في 6 اشهر	من عام 2009	=	618
أداء فؤاد	في 6 اشهر	من عام 2009	=	467
أداء الأربعة	في الستة أشهر	من عام 2009	=	3216

متوسط أداء الأربعة القياسي عن عام 2008 =4977÷4= 1245

أداء الأربعة في عام 2009 = 3216 ×2= 6432

احتياجات عام 2010 = $\frac{6432 - 12200}{1245}$ = 5 عمال

احتياجات عام 2011= $\frac{6432 - 14000}{1245}$ = 6 عمال

احتياجات عام 2012 $\frac{6432 - 18000}{1245}$ = 9 عمال

يمكن استخدام معدلات أداء عام 2009 بدلا من عام 2008 إذا تأكدنا بأن هذه المعدلات عن الستة أشهر الأولى سوف تستمر.

3. أسلوب المقارنة التاريخية:

باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا

مثـــال:

نتيجة المقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية في حجم العمالة هي بمعدل 5٪، مما يعنى انه من المحتمل وفى حال ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل.

فإذا كان عدد العمال	100 عام 2008م
فأصبح	105 عام 2009م
فسيكون	111 عام 2010م

4. أسلوب تقديرات الخبرة:

ويرتكز على الخبرة النظرية والعملية لمجموعة من الخبراء القائمين على عملية التنبؤ، والاعتماد على تقديراتهم لتوقع حجم العمالة اللازمة في خطة مقبلة.

5. أسلوب الميزانية التقديرية:

تضع معظم المنشآت ميزانيات تقديرية التي تعتبر بمثابة خطة لنشاطها خلال العام القادم، وفي هذه الميزانيات يتم تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق ذلك، وتوضع بصورتها النهائية على شكل احتياجات على المنظمة تأمينها.

6. أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل:

بموجب هذا الأسلوب يجرى التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين العامل الأساسي (حجم العمالة) وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على احتياجات المنشأة من العمالة.

من الممكن تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل مباشرة، يتوقف حجم العمالة في هذه الحالة على نوع الآلات وعددها واستطاعة العامل في الإشراف عليها.

مثـــال:

عدد الآلات المفترض 10 آلات نسيج،منها 5 آلات بحاجة إلى 6 عمال و 5 آلات بحاجة إلى 7 عمال

إن عدد العمال اللازمين في هذه الحالة هو: 5 × 6 + 5 × 7 = 65 عامل

ملاحظـــة:

يمكن تعديل هذا الرقم تبعاً لعدد الورديات، ولعدد أيام العمل الفعلية السنوية، ولفترات العطلات،...

من الممكن أيضاً تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالألة التي سيعمل عليها العامل بشكل غير مباشرة يتحدد حجم العمالة في هذه الحالة وفقاً للمعادلة الآتية:

$$ق = \frac{ك \times و}{م}$$ ، حيث :

ق: الحجم التقديري للعمالة

ك: عدد الآلات اللازمة للخدمة أو للمراقبة

و: عددورديات العمل اليومية

م: معدل أداء الخدمة

مثال: عدد الآلات في خط إنتاج معلبات = 10 آلات:

عدد ورديات العمل = 3

معدل أداء الخدمة = 5

عدد العمال= $(10\times3) \div 5 = 30 \div 5 = 6$

7. أسلوب بناء النماذج الرياضية وطرق المحاكاة وباستخدام الكمبيوتر والذي يحتاج إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة.
8. أسلوب النسب:

وهو من الأساليب الشائعة في تقدير حجم العمالة، والنسبة في هذه الحالة تعبر عن علاقة بين حجم العمال وعامل آخر من العوامل المستخدمة في الإنتاج أو الخدمة.

ومن الأمثلة المتداولة:

عدد عمال الصيانة/عدد العمال الإجمالي = نسبة

عدد العمال/ عدد الآلات = نسبة.

عدد الإداريين/ عدد عمال الإنتاج = نسبة

عدد الممرضين/ عدد الأسرة = نسبة

عدد المدرسين/ عدد الطلبة= نسبة

وبالتالي: فإن أي زيادة في البسط تتطلب زيادة في المقام وبالعكس.

9. أسلوب الإسقاط:

استناداً إلى هذا الأسلوب يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمات الفندقية – السياحية وذلك بالاستناد إلى المعدلات السائدة في السنوات الماضية وإسقاط ذلك على سنوات الخطة الجديدة سواءً فيما يتعلق بإجمالي القوى العاملة الكلية المطلوبة في الوحدة، أو بالنسبة إلى إحدى فئاتها الوظيفية أو المهنية أو العمرية وربط ذلك بالإنتاج المستهدف. وذلك وفق المعادلة التالية:

إجمالي القوى العاملة المستهدفة (المطلوبة)= إجمالي القوى العاملة الحالية $(1+ع)^{ن}$

حيث أن:

(ع) = معدل الزيادة السنوية في إجمالي القوى العاملة.

(ن)= عدد السنوات ما بين سنة الأساس وسنة الهدف(الخطة).

– ويمكن تعديل النتيجة للتغير في العوامل المؤثرة في المطلوب من القوى العاملة.

10. اسلوب التوقع:

- **اسلوب التوقع الجزافي التقليدي:**

يقوم هذا الأسلوب على ما يلي:

تحدد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة وفق هذا الأسلوب انطلاقاً من:

أ. الأقسام والإدارات: حيث تقوم بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ويتم ذلك من قبل المدير الذي يتأثر عادة بعوامل شخصية تهدف إلى تضخيم عدد العاملين في الإدارة أو القسم وذلك بهدف زيادة القيمة المعنوية والإدارية للإدارة العليا أو القسم.

ب. بعد تحديد الاحتياجات للأقسام والإدارات يتم مناقشتها في المستوى الأعلى للإدارة وفي الأجهزة المسؤولة عن التمويل والرقابة وتأخذ هذه المناقشات طابعاً جزافياً أي مساومة على عدد القوى العاملة انطلاقاً من الشك المتبادل الذي يسود هذه المناقشات أو اختلاف الهداف التي تسيّر من يشتركون فيها.

ونتيجة لذلك يتم تحديد الاحتياجات، التي قد تتجاوز الحقيقة، أو تقل عنها تبعاً لعوامل كثيرة لا صلة لها بالموضوع، وتلعب قوة الحجة والإقناع والنفوذ الشخصي، وقوة الضغط التي تستخدمها الأطراف ذات العلاقة.

- **اسلوب التوقع الجزافي المتطور:**

يأخذ هذا الأسلوب بعين الاعتبار بعض العوامل الموضوعية لترشيد تحديد (الاحتياجات الأمثل)احتياجات القوى العاملة ومنها:

1) تحديد احتياجات القوى العاملة بسبب الفاقد (معدل دوران العمل).

2) تحديد احتياجات القوى العاملة نتيجة تطوير العمل، انطلاقاً من معرفة مقدار الزيادة في الإنتاج عندها يحدد العدد المطلوب من القوى العاملة بما يتلاءم مع هذه الزيادة.

$$\frac{\text{القوى العاملة في سنة الخطة}}{\text{القوى العاملة في سنة الأساس}} = \frac{\text{الإنتاج في سنة الخطة}}{\text{افنتاج في سنة الأساس}} =$$

كلما ازداد حجم افنتاج كلما ازداد حجم المطلوب من القوى العاملة.

3) يتم تقدير الاحتياجات من الفئات الوظيفية استناداً إلى النسب الحالية وتعديل النسب الحالية.

11. أسلوب التحليل المتعمق (الرياضي):

استناداً إلى هذا الأسلوب يتم تحديد الاحتياجات بإتباع الخطوات التالية:

1) تحديد العوامل المؤثرة في تحديد الاحتياجات البشرية (الحاجة من القوى العاملة). وهي عوامل متصلة بالتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة الفندقية.
2) دراسة تأثير كل عامل من هذه العوامل في تحديد المطلوب من العمالة لكل نوع من أنوا الوظائف.
3) تحديد الاحتياجات بناءاً على إنتاجية العمل.

$$\text{حيث إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كانت الإنتاجية مرتفعة،فعند المحافظة على إنتاج ثابت تزداد الإنتاجية كلما قلّ عدد العاملين.

4) يتم تحديد الاحتياجات (العدد اللازم) من الموارد البشرية استناداً إلى عبء العمل. حيث:

$$\text{عبء العمل} = \text{عدد ساعات العمل المطلوبة لإنجاز العمل} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{إنتاجية العامل في الساعة}}$$

$$\text{عدد العمالة المطلوب} = \frac{\text{عبء العمل بالساعات}}{\text{عدد ساعات العمل للفرد في السنة}}$$

5) تحديد العدد اللازم من خلال تحديد معدلات الأداء المستهدفة في سنة من سنوات الخطة.

$$\text{إجمالي القوى العمالة المطلوبة} = \text{القوى العاملة الحلية} \times \frac{\text{معدل الأداء الحالي}}{\text{معدل الأداء المستهدف}}$$

قائمة إرشادية بأهم المتغيرات المحتملة في الأعمال

- إضافة أو إلغاء دوائر أو أقسام جديدة.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة.
- إضافة آلات أو تقنيات جديدة، أو إلغاء قديمة.
- زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج.
- إضافة مواصفات جديدة على المنتج.
- تصنيع منتجات جديدة.
- ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى.

قائمة إرشادية بأهم التغيرات المحتملة في العمالة

- الترقية
- الفصل
- اختلاف مستوى الأداء
- الطموحات الشخصية لكل عامل
- ترك العمل
- إتباع دورات تدريبية
- التقاعد
- الوفاة

التوفيق بين العرض والطلب:

أي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطة وما هو متوفر حاليا. في هذه المرحلة يمكن أن يكون المخطط أمام احد الاحتمالات التالية:

أ. احتمال تطابق بين العرض والطلب:

في هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي إجراء سوى الحفاظ على العمالة الموجودة، ولكن قد يضطر المخطط ويسب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو إعادة تدريب بعض الأفراد حفاظا على مستوى الإنتاجية المطلوب.

ب. احتمال زيادة في العرض:

أي أن ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالي فالمخطط يكون أمام احد الخيارات التالية:

1) تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدماتهم.
2) إعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المنشأة حاجة مستقبلية لهم.

3) ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة، الوفاة التقاعد..).

ج. احتمال زيادة في الطلب:

أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط، وبالتالي لابد من البحث في سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر.

وفي هذه الحالة أيضاً يجد المخطط نفسه أمام الخيارين التاليين:

1. سوق العمل يتصف بالندرة، وبالتالي لابد من:

- تنشيط الاستقطاب.
- التساهل في معايير الاختيار.
- رفع مستوى الأجور والحوافز.
- تكثيف التدريب لرفع الإنتاجية.
- استخدام الآلية بشكل واسع.

2. سوق العمل يتصف بالوفرة:

وفي هذه الحالة يلجأ المخطط إلى اختيار معايير متشددة لاختيار العمال.

وفيما يلي نموذج حسابي يبلور كيفية تخطيط الموارد البشرية الفندقية، في شكل رقم (2 – 4).

شكل رقم (2 – 4) التخطيط الحسابي للموارد البشرية

الوظيفة	العرض				الطلب المتوقع	الناتج		
	العدد الحالي	حركة العمالة		الصافي المتوقع		الفرق	مطلوب تعيين	مطلوب استغناء
		دخول	خروج					
مدير مطعم	16	+4	–6	14	14	–	–	–
مترودوتيل	30	2	–8	24	30	–6	6	–
كابتن	40	16	–4	52	50	2	–	2
ويتر	50	4	–8	46	56	10	–10	–
عمال نظافة وخدمات	80	20	–40	100	102	–2	2	–

ويتضح من شكل (2 – 4) التخطيط الإجرائي للموارد البشرية لإدارة المطعم الفندقي، وظهر من خلال مسميات الوظائف، والعدد الصافي المتوقع للعرض منها، والذي نتج عن الموجود فعلاً من العمالة، وعن المتوقع دخوله إليها بسبب التعيين أو النقل، أو الترقية، أو الإعارة، أو الندب، وعن المتوقع خروجه منها بسبب الاستقالة، أو المعاش، أو الرفت، أو النقل، أو المرض، أو الإجازات، أو الوفاة. ثم الطلب المتوقع الذي حدد بناء على الأهداف التي تسعى المنظمة الفندقية تحقيقها مستقبلاً. وعليه،لاح الفرق، والذي خلاله سيتم التعيين أو الاستغناء.

معايير نجاح التخطيط للموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

يمكن إدراج بعض العوامل الأساسية لنجاح التخطيط للموارد البشرية بالآتي:

1) توافق حجم العاملين في الفندق مع ما هو مقرر فعلاً لشغل الوظائف دون زيادة أو نقصان في عدد العاملين.
2) الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية وتأثيرها على حجم العمالة من حيث التوسع أو الانكماش في العمل.

3) أن يكون التخطيط مبني على أساس واقعي لما يحتاجه الفندق فعلاً من إمكانيات بشرية متخصصة وذات مهارة عالية.

4) أن تكون الخطة الموضوعة للموارد البشرية ذات شمولية في الرؤية بحيث تغطي احتياجات الفندق ضمن خططه القصيرة والمتوسطة والبعيدة الأمد.

5) أن يكون التخطيط للموارد البشرية مع استراتيجية الفندق العامة وضمن جميع الأبعاد.

الوحدة الخامسة

تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الخامسة

تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

إن عملية تحليل الوظيفة تعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الكثير من أنشطة الموارد البشرية الأخرى في المنشآت السياحية والفندقية.

وإن إدارة الموارد البشرية، وهي من الإدارات الهامة والرئيسة في منظمات الأعمال، تأخذ بأسلوب تحليل الأعمال والوظائف وتجعله من أحد مهامها الرئيسية.

وأسلوب أو وظيفة أو مجال التحليل الشامل والدقيق للوظائف والعمال يوفر لإدارة المنشآت السياحية والفندقية البيانات والمعلومات الهامة والدقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال، ومدى الحاجة إلى تطوير وتحسين الوظائف والأعمال القائمة، أو إنشاء وظائف جديدة تتطلبها المرحلة الراهنة، أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة في الأسواق، وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة الموارد البشرية إدارة ناجحة وفعالة.

أولا : مفهوم وأبعاد عملية تحليل الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية:[1]

تعرف عملية التحليل الوظائف بأنها العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدى فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية..

السؤال: ماذا يقصد بالمفاهيم التالية:

- **تصميم الوظيفة:**

هو عملية بناء أو تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة السياحية الفندقية.

وتتضمن الإجابة عن من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ لماذا؟ كيف؟

- **تحليل الوظيفة:**

التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء والنماذج التي تستخدمها وظروف الأداء ومستوى الأداء المطلوب، بهدف الوقوف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى.

- **توصيف الوظائف:**

عبارة عن كشف يوضح واجبات ومسؤوليات وظروف العمل المحيطة بالوظيفة، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة والتي تتعلق بالمؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والمهارات الذهنية والفنية... الخ.

ثانياً: خطوات وأساليب تحليل وتوصيف الوظيفة:

تمر عملية التحليل والتوصيف بالخطوات التالية:

أ. **تحديد الأعمال والوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها:**

تشمل عملية التحليل والتوصيف عادة جميع الوظائف في المنشأة التي تحتاج إلى تحليل وتوصيف مثل:

- وظائف إدارية.
- وظائف فنية.
- وظائف خدماتية.
- وظائف قيادية.

ب. تحديد أسلوب الدراسة:

يمكن الاعتماد على عدة أساليب لتنفيذ التحليل والتوصيف، من أهمها:

1) النشرات العلمية والمراجع المتخصصة:

- يوجد في النشرات المتخصصة تحليل وتوصيف لبعض الوظائف ولكنها لا تشمل جميع الوظائف، مما يصعب الاعتماد عليها لوحدها.
- يتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكلفته.

2) الاعتماد على الخبرة:

- في هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الخبراء المختصين في مجال تحليل الأعمال بوضع تحليل كامل للمنشأة من واقع خبراتهم. يؤخذ على هذا الأسلوب عدم قدرة هؤلاء على الإلمام بكل الأعمال وكل الوظائف وبالتالي من المحتمل أن يتصف توصيفهم بالعمومية.

3) الاعتماد على تحليل الشركات المنافسة (المماثلة):

- إن هذا الأسلوب ممكن ولكنه غير دقيق لأنه مهما بلغت درجة التشابه فهناك بعض الظروف الخاصة في الشركة تمنع المقارنة والتشبيه.

4) الدراسة الميدانية:

- وهو من أكثر الأساليب أهمية وعملية، لأن نتائجه تعتبر تعبيراً دقيقاً واقعياً عن أهداف ومضمون وخصائص ومستلزمات الوظيفة.

من أهم الجوانب التي تغطيها الدراسة الميدانية ما يلي:

- اسم الوظيفة.
- التبعية الإدارية.
- أهداف الوظيفة (أي ما هو مطلوب منها تحقيقه).
- الخصائص العامة والخاصة للوظيفة.
- وظيفة إدارية (خصائص عامة).
- وظيفة أدارية في قسم التكاليف في إدارة المحاسبة، (خصائص خاصة).
- المسؤوليات الرئيسية.
- المهام المتكررة التي تتضمنها والوقت المستنفذ للانجاز.
- المهام غير المتكررة.
- طريقة أداء العمل (واقفاً، جالساً..).
- الأدوات المستخدمة في التنفيذ (عدد، أدوات، آلة كاتبة، برامج حاسب آلى..)
- الظروف المادية التي يؤدى فيها العمل (حرارة، رطوبة، غبار داخل أو خارج الشركة..)
- الأخطار المحتمل حدوثها خلال تنفيذ العمل (حروق، جروح تلوث..)
- المسؤوليات المترتبة على تنفيذ العمل.
- نوعية الإشراف الذي تتطلبه الوظيفة.
- نوع الاتصالات مع الوظائف الأخرى.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
- المؤهلات العلمية.
- الخبرة العملية.

- المهارات الفنية.
- المهارات الشخصية.

يتم جمع هذه المعلومات بواسطة أحد الأساليب التالية:

- ملء قائمة بيانات من شاغل الوظيفة بنفسه، مع ضرورة الإشارة إلى احتمال مبالغة العامل وتحيزه للوظيفة التي يقوم بها وللجهود التي يبذلها. ملء القائمة عن طريق الرئيس المباشر، مع الإشارة إلى ضرورة عدم تحيزه لبعض مرؤوسيه.
- ملء القائمة من قبل أحد منفذي عملية التحليل والتوصيف من خلال الملاحظة: (أي ملاحظة أداء العامل لعمله طوال يوم العمل وتسجيل ما يقوم به فعلياً).
- أسلوب المقابلات الشخصية مع عينة من شاغلي الوظيفة (وهو أسلوب شائع الاستخدام عملياً).

ج. اختيار منفذي الدراسة:

كما أشرنا لابد لمنفذ الدراسة أن تكون لديه خلفيه عن طبيعة النشاط، وخلفية عن التحليل والتوصيف، وخبرة في تحليل البيانات والمعلومات للاستفادة منها.

د. جمع ومراجعة وتصنيف البيانات والمعلومات:

والمراجعة يجب أن تكون دورية (مرة كل سنة أو سنتين)، والتصنيف يميز بين المهم والأقل أهمية من البيانات.

هـ. تحليل البيانات والمعلومات:

من خلال عملية التحليل يمكن للمنفذ:

- تحديد مقدار الجهد الذي يجب أن يبذله شاغل الوظيفة.
- تحديد حجم المسئوليات المترتبة عن تنفيذ الوظيفة.

و. إعداد كشوف التحليل والتوصيف الخاصة بالوظيفة:

وهذه الكشوف ترتب عادة من العام إلى الخاص، ومن الكل إلى الجزء.

مثال: كشف تحليل وظيفة: (انظر قائمة تحليل وظائف المرفق)

خطوات تحليل وتوصيف الوظيفة

أ. تحديد الأعمال والوظائف التي سيتم تحليلها وتوصيفها.

ب. تحديد أسلوب الدراسة.

ج. اختيار منفذي الدراسة.

د. جمع ومراجعة وتصنيف البيانات والمعلومات.

هـ. تحليل البيانات والمعلومات.

و. إعداد كشوف التحليل والتوصيف الخاصة بالوظيفة.

ز. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

ح. اعتماد بطاقات توصيف الوظيفة اعتماد بطاقات توصيف الوظيفة .

ط. "كشف تحليل وتوصيف وظيفة".

- المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة: ----------------------------------
- الأعمال الواجب أن تؤدى:

أ. أعمال روتينية--

ب. أعمال تؤدى بشكل غير منتظم: --

- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها:

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه: ------------------------ درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات:

- المسؤولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدى بواسطة الوظائف الأخرى:

أ. عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة: ------------------------

ب. درجة المسؤولية عن أعمال الآخرين: ----------------------------------

- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك): ----------------

----

- الظروف العادية المحيطة بالعمل: ------------------------------------
- الاخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت): ----------------------

----

حددت المواصفات بواسطة: -------------------التاريخ: ------------------

روجعت المواصفات بواسطة: ------------------التاريخ: ------------------

اعتمدت بواسطة: ---------------------------التاريخ: ------------------

- الاشتراكات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

أ)التعليم: --

ب)الخبرة: --

ج)اللغات: --

د)الخبرة السابقة: --

هـ)اللياقة البدنية: --

ثالثا: التحليل والتوصيف الناجح والعوامل المؤثرة فيه

1) العوامل المؤثرة في التحليل والتوصيف الناجح:

هناك في الواقع ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر في نجاح التحليل والتوصيف:

أ. عوامل تتعلق بأهداف الوظيفة: وهذه الأهداف يجب أن تعكس..

- علاقة أهداف الوظيفة بأهداف المنظمة.
- سبب وجود هذه الوظيفة.
- أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

ب. عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة أو العمل: وأهمها:

- أن تؤمن لشاغلها الإحساس بالأهمية، والاعتزاز بنفسه كونه يشغل هذه الوظيفة.
- أن تؤمن لشاغلها عنصر التحدي في العمل.
- أن توفر لشاغلها الإحساس بالمسؤولية.
- أن تسمح له باستخدام مهارات متنوعة.
- أن تؤمن له درجة من الاستقلالية.
- أن توفر لشاغلها الإحساس بالإنجاز .

ج. عوامل تتعلق بخصائص الفرد شاغل الوظيفة:

أي التأكد من تناسب مسؤوليات ومهام الوظيفة مع خصائص ومهارات وقدرات واستعدادات شاغلها.

2) عوامل محدده لنجاح التحليل والتوصيف:

هناك جملة من العوامل للحكم على نجاح التحليل والتوصيف، أهمها:

أ. التوقيت الزمني المناسب:

للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف، يجب أن يكون حديثا بحيث يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية، فالتوصيف القديم لا يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة، وبالطبع من غير المعقول القيام بالتوصيف كل عام، وإنما المراجعة الدورية للنظام القائم وإدخال التعديلات التي تتطلبها الظروف المتغيرة.

ب. تناسب المسمى الوظيفي مع طبيعة عمل الوظيفة:

بحيث يعكس هذا المسمى حقيقة هذه الوظيفة سواء من حيث المهام والصلاحيات أو من حيث الواجبات.

ج. وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة:

وهذا الملخص يتضمن:

1) طبيعة الوظيفة (إنتاجية، إدارية، خدمية..).
2) اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها.
3) درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهة.

د. **مرونة التحليل والتوصيف:** من عوامل نجاح التحليل والتوصيف مرونته، وتشمل المرونة جانبين:

- **الجانب الأول:**

ويغطي تطور الوظيفة نفسها عبر الزمن، حيث أن الوظائف تتطور بين فترة وأخرى تماشياً مع التطورات الفنية والتنظيمية والتقنية و... وبالتالي لابّد من مرونة الاستجابة لهذه التطورات.

- **الجانب الثاني:**

ويغطي علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى: لأن ما يميز المنظمات الحديثة ديناميكية العلاقة بين الأنشطة والوظائف، وتقليل الحدود بين الوظائف، وسهولة الانتقال من وظيفة لأخرى، وإمكانية الدمج بين الوظائف ذات الطبيعة المتشابهة،.. وكل ذلك يتطلب مرونة في العلاقة بين الوظائف.

تلجأ المنظمات الحديثة إلى بدائل متعددة في التحليل والتوصيف بهدف تحقيق هذه المرونة، ولذا نلاحظ الدمج بين الوظائف المتشابهة كمطلب للتوسع الأفقي في التنظيم، ونلاحظ الربط بين الوظائف ذات الطبيعة الواحدة كمطلب لنظام فرق العمل.. وهكذا.

3) **ماذا يحقق التوصيف الجيد للإدارة.**

يعطى التوصيف الجيد للإدارة مفهوما تفصيليا واضحا عن الأمور التالية:

- ما يراد تحقيقه من الوظيفة.
- ما مطلوب عمله وأداؤه.
- مستوى الإنتاج المطلوب.
- ظروف العمل المادية التي تؤدى من خلالها الأعمال.

- الإخطار المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص المصاحبة لأداء الوظيفة.
- الخصائص التي تتسم بها الوظيفة.
- موقع الوظيفة الإداري.
- الظروف الاجتماعية المصاحبة للعمل.

4) اهمية استخدامات نتائج التحليل والتوصيف في الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

أ. اهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية التخطيط، كما رأينا سابقاً، تحديد عدد ونوعية الأشخاص اللازمين للعمل في المنشأة خلال فترة زمنية، وبالتالي فإن ما يتعلق بالعدد والنوعية نحصل عليه من بطاقات التحليل والتوصيف.

ب. أهميتها بالنسبة للاستقطاب والاختيار:

إن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف يساهم في جعل الاستقطاب أكثر فعالية.

ج. اهميتها بالنسبة للتدريب:

تقوم المنشأة بتدريب أفرادها لإكسابهم مهارات معينة، أو لتطوير المهارات السابقة لديهم، وفى الحالتين نحن بحاجة إلى التحليل والتوصيف لتحديد متطلبات الوظيفة ومستوى الفرد وإعداد البرامج التدريبية المناسبة.

د. اهميتها بالنسبة للترقية:

الترقية عبارة عن شغل الموظف لوظيفة أعلى ذات مسؤوليات ومهام جديدة، وحتى يكون قرار الترقية سليما لابد من معرفة أعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة، وبالطبع فإن ذلك يتم عن طريق تحليل وتوصيف العمل.

ه. اهميتها بالنسبة لتقييم الأداء:

التقييم يعنى الحكم على كفاءة العمل الذي يؤديه العامل، وسلامة هذا الحكم مرهونة بوجود معايير موضوعية للتقييم تتخذ أساسا في القياس والمقارنة، وبطاقات التحليل والتوصيف تتضمن وجود هذه المعايير لأنها تعتبر الأساس في تصميم نماذج التقييم.

و. أهميتها بالنسبة للتعويضات:

التعويض العادل هو الذي يربط بين الأجر المدفوع والجهد المبذول، وهذا الجهد يتحدد من خلال نتائج التحليل والتوصيف، وبناء عليه يتم تحديد التعويض العادل.

رابعاً:أسلوب من خمس خطوات لوضع هيكل الأجور والمزايا:

1) الخطوة المتعلقة بتحليل الوظيفة تشمل فهم طبيعة الوظيفة، وإطارها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. عملية فهم الوظائف، عملية تحديد الدرجات الوظيفية، وهياكل العمل في الشركة.

1. تحدد إطار العمل والعلاقات بين الرؤساء والنظراء من خلال:

- إجراء المقابلات الشخصية مع شاغلي الوظائف والمدراء
- إجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء فرق العمل

- دراسة البيانات الإحصائية والمالية، والمستندات الخاصة بوضع الهيكل التنظيمي، الخ.

1) تقسيم متطلبات الوظيفة إلى عناصرها الرئيسية تمهيداً لتحليل المهارات.
2) توفير وسائل منتظمة لوضع بيانات العمل العامة (تعرف أيضاً بالعائلة الوظيفية).

- تحديد المسارات المهنية في كافة القطاعات حيث يقوم شاغلو الوظائف بأعمال مماثلة أو ذات صلة ببعضها البعض.
- تجميع الوظائف والأفراد في جميع الوحدات الوظيفية في فئات عوائل وظيفية موحدة .
- توحيد أنظمة المهارات المعرفية، حل المشاكل والمساءلة لكل وظيفة في كافة مستويات الشركة.
- تقييم أداء عمل كل فرد بناء على فئات التقويم الوظيفي المصممة لكل مستوى عائلة وظيفية ومتطلبات الوظيفة.

- الوصف الوظيفي هو الطريقة التي تعرض بها المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف.

هو طريقة عرض المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، بطريقة مختصرة ومنظمة.

- لتحديد الإسهامات الرئيسية التي تطلبها الشركة من شاغل الوظيفة
- إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة من فهم ما هو مطلوب منه من قبل الشركة.
- إتاحة الفرصة للمدير ليكون لديه فكرة واضحة عما هو مطلوب من شاغل الوظيفة.

وبصفة أساسية، توفير المعلومات اللازمة لدعم المهام التالية:

- التوظيف
- التدريب والتطوير
- تقييم الوظائف
- قياس الأداء
- مراجعة الهيكل التنظيمي.

- التقييم المتأني للوظائف يتيح للشركة إمكانية تحقيق المساواة في نظام المكافآت.
- التقييم الوظيفي هو قياس حجم الوظيفة، في علاقتها مع الوظائف الأخرى، باستخدام منهجية التقييم الوظيفي لوضع برنامج تنافسي للأجور والمزايا لموظفيها:

1. ترتبط الأجور والمزايا بمستوى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف الشركة:

   - بقياس حجم كل وظيفة بعناية وفق مقياس عام باستخدام منهجية تقييم الوظائف.
   - وضع الوظائف بعناية في هيكل للدرجات الوظيفية.

2. نظام تقييم الوظائف العام يتيح إمكانية مقارنة أحجام الوظائف في الشركة بالوظائف الأخرى في الشركة وفي المنطقة وعالمياً، لضمان القدرة على تقديم عروض تجذب أفضل الكفاءات في مجال عمل الشركة وتحتفظ بها.

تقييم الوظائف يعتبر أداة فعالة في التخطيط الوظيفي، وتخطيط التعاقب الوظيفي وفي تصميم الهياكل التنظيمية.

الوحدة السادسة

تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة السادسة

تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية

أولاً: مفهوم تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية:

يعتبر تقييم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد كل عمل أو الوظيفة بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى في المشروع الواحد.

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف هو قياس الأهمية أو القيمة النسبية للأعمال والوظائف حتى يمكن التعبير عن العلاقات بين الوظائف في هيكل الأجور والمرتبات حتى يبنى على نظام منطقي مرتب ومقبول من جميع الأطراف بالمنظمة.

ثانيا: أهمية تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية:

تبرز أهمية تقييم الوظائف في تحقيق المزايا التالية:

1) تحقيق نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي يدفعها المشروع. فالعدالة الداخلة تعني حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف لأقل قيمة. أما العدالة الخارجية فهي تناسب وتكافوء أجور الوظائف في مشروع معين مع أجور الوظائف المماثلة من حيث المتطلبات والأهمية والظروف في مشروعات أخرى.
2) يساعد تقييم الوظائف في تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المشروع يكون أساساً في حسم الخلافات وتقليل المنازعات التي قد تظهر بسبب الأجور.
3) يعتبر تقييم الوظائف عاملاً من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي وزيادة الرغبة في العمل ورفع الروح المعنوية للأفراد.

4) طالما يعتمد التقييم على نتائج عمليات توصيف وتحليل الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة، لذا فإن التقييم يزود بدوره إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لها للقيام بوظائف الاختيار والتدريب والنقل والترفيع.

ثالثاً: عوامل التقييم Factores Evoalution:

ومن أهم العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية هي:

- **المهارة Skills:**

يقصد بالمهارة مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال الأداء الفعلي للعمل، والتي تشير إلى مدى السرعة والدقة المطلوبين لأداء العمل. وتختلف درجة المهارة المطلوبة من عمل لآخر حسب طبيعة هذا العمل من حيث مكوناته، والوسائل المستخدمة لأدائه.

وينطوي عامل المهارة على العوامل الفرعية التالية:

أ. المهارة اليدوية، كدقة الصنع وإتقان العمل.

ب. المهارات الحسية، كقوة السمع والملاحظة والتمييز، وحدة البصر.

ج. المهارات الذهنية، كالمهارة في اتخاذ القرارات والإبداع والابتكار، والسرعة في التدريب والتعليم.

- **القدرة العقلية:**

وهي عبارة عن المتطلبات العقلية من المعلومات والمعارف المطلوبة في الفرد لأداء الوظيفة. ويندرج تحت مفهوم القدرة العقلية:

أ. القدرة الفكرية: وتتضمن القدرة على التحليل، الاستنتاج والمحاكمة، وبعد النظر..الخ.

ب. الصفات الشخصية: كالمثابرة، والقدرة على العمل مع الآخرين والقدرة على التأقلم وتحمل المسؤولية...الخ.

ج. الخبرات والمعارف المتعلقة بالعمل.

د. درجة التحصيل العلمي والمستوى الثقافي.

- **القدرة البدنية:**

وهي عبارة عن الجهد العضلي الواجب بذله لأداء عمل معين، مثل الحركات العضلية ومدى صعوبتها وتكرارها ووضع الجسم أثناء الأداء (الوقوف، الانحناء، الجلوس، السير..الخ.

- **المسؤولية Responsibility:**

ويشير هذا العامل إلى ما يحتويه أداء العمل من مسؤوليات ودرجة كل نوع منها حين أداء الفرد للعمل. وتشمل المسؤولية العوامل الفرعية التالية:

أ. المسؤولية عن جودة الموارد والمنتجات.

ب. المسؤولية عن حفظ المواد والوسائل والمعلومات والسجلات.

ج. المسؤولية عن سير العمل وتشغيل وصيانة الأجهزة والآلات.

د. المسؤولية عن الأفراد وأخطار العمل.

ه. المسؤولية عن التعامل مع الغير في البيئة المحيطة...الخ.

- **ظروف العمل:**

وهي عبارة عن مجموعة المؤثرات التي تخضع لها الفرد أثناء قيامه بالعمل، والتي تؤثر بدرجة ما على قدرات الفرد العقلية والعضلية كوجوده أثناء العمل في العراء، أو بين الآلات والمواد، أو في مكتب خاص، ومثل الضوضاء والتهوية والرطوبة والحرارة والنظافة والوهج وتلوث الهواء...الخ.

رابعاً: معوقات تقييم الوظائف في المنشآت السياحة والفندقية:

يمكن ذكر أهم المعوقات التي تواجه تقييم الوظائف:

1) **التحيز:**

التحيز من جانب الفرد القائم بالتقييم لبعض الوظائف أو شغلها.

2) **عدم الموضوعية:**

وهذا ناتج عن المشكلة الأولى، وبالتالي فإن المعايير التي سوف تستخدم لن تصبح صالحة أو دقيقة لقياس الأهمية النسبية للوظائف.

3) **الضغوط الاجتماعية:**

يتعرض الأفراد أو اللجان المكلفة بالتقييم للعديد من الضغوط من جانب المجموعات الوظيفية داخل التنظيم.

4) **العرف والتقليد:**

العرف والتقاليد السائدة داخل المنظمة والتي تضع حدوداً لتقييم كل وظيفة (حد أدنى – حد أعلى) لا يمكن الخروج عليها.

5) عدم سلامة المخرجات:

نتيجة لهذا فإن مخرجات عملية التقييم والتي تتمثل في هيكل أجور عادل وسليم يصبح أمر صعب التحقيق.

1. طرق تقييم الوظائف في المنشآت السياحية والفندقية:

ويمكن تقسيم طرق الوظائف إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً: طرق غير كمية:

1. طريقة الترتيب:

وتتم عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بأن يطلب من المقوم أن يرتب الأعمال الموجودة في المنشأة من أكبر الوظيفة لأصغرها. حسب درجة صعوبتها ومسؤولياتها إما تصاعدياً أ تنازلياً.

وتنفذ عملية التقييم بموجب هذه الطريقة وفق أسلوبين:

الأسلوب الأول: وهو التقويم الإفرادي، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتماداً على مقدرته وخبرته. ويستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد الأعمال أو الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون هذه الوظائف من جهة ثانية، بحيث تكون معروفة ومألوفة بالنسبة إليه.

الأسلوب الثاني:فهو أسلوب الجماعي، ويتم التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة كون عدد الأعمال المراد تقويمها كبيراً، حيث يكون احتمال وجود مقيم واحد يلم بمضمونها جميعها ضعيفاً.

تتميز هذه الطريقة:

1. ببساطتها،
2. وسرعة ظهور نتائجها،
3. وسهولة تطبيقها وفهمها من قبل القائمين عليها، ومن قبل العاملين.
4. كما تتميز بانخفاض تكلفتها، لذلك فهي تناسب الشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية والمالية لاستخدام طرق أكثر تعقيداً.

اما من حيث نقاط الضعف في هذه الطريقة فيمكن إيجازها فيما يلي:

- صعوبة توفي العدد الكافي (أعضاء اللجنة) الذين لديهم الخبرة والمعرفة الكاملة بجميع وظائف المنشاة.
- عدم دقة النتائج التي تتوصل إليها، وذلك لاعتمادها بشكل كلي على الحكم والرأي الشخصي للمقيم.
- قد ينشأ بعض التحيز فيما إذا كان شاغلو بعض الوظائف معروفين لدى بعض أعضاء اللجنة.
- لا تحدد درجة التفاوت في قيم الوظائف، إذ أنها تبين فقط أن الوظيفة (أ) ذات صعوبة ومسؤولية وأهمية أكبر من الوظيفة (ب)، وبالتالي فمستواها أعلى، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف.
- يجبر أسلوب الترتيب المقيمين على التمييز بين أهمية الأعمال وإن كانت متشابهة من حيث القيمة أو الصعوبة، لذلك يمكن القول أن هذا الأسلوب وهو الترتيب، يصعب استخدامه في حالة كون الأعمال في المنظمة متشابهة ومتقاربة من حيث قيمها، وأهميتها، وصعوبتها. والحل الوحيد لهذه المشكلة هو استخدام مراتب أو درجات تضم الأعمال المتشابهة في قيمها، لتعامل معاملة واحدة تقريباً.

2. طريقة التصنيف أو الدرجات:

تعتبر طريقة الدرجات في التقييم أكثر تقدماً من الطريقة الأولى لأنها تحاول أن تتلافى عيوب الترتيب. وتقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من الشرائح أو الدرجات الوظيفية ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد معايير الانتماء إلى كل درجة منها، ليتم بعدها توزيع وظائف المشروع عليها وفق مطابقة أوصاف الوظيفة لمواصفات ومعايير الدرجات.

العوامل التي يتم تحديد الدرجات على أساسها:

1. مدى التفاوت في القدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة.
2. حدود الأجر في الوظيفة الداخلة في الدرجة فكلما اتسعت هذه الحدود قل عدد الدرجات.
3. سياسة الترقية في المنظمة إلى أعلى حسب مستوى الأداء وعدد سنوات الخبرة.

الخطوات الأساسية لتقييم الوظائف بطريقة الدرجات (التصنيف):

1. تحليل كافة الوظائف في المنظمة.
2. وضع مقياس لكل مجموعة من الفئات الوظيفية وان لا يتم وضع مقياس واحد لجميع هذه الفئات. ومن ثم يتم تقسيم المقياس إلى درجات.
3. تحديد عدد الدرجات (المجموعات الوظيفية) ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة علماً أن عدد الدرجات يتفاوت من منظمة لأخرى.
4. وضع كل وظيفة في الدرجة التي يتفق مع وصفها استناداً إلى طبيعة العمل.
5. تحديد القيمة المالية لكل درجة من الوظائف ذات المستوى الواحد وقد يكون هنالك مدى للأجر الذي يحدد لكل درجة.

يتضح هذه الطريقة أنها غير كمية كسابقتها، إذ لا تفتت العمل إلى مكوناته للحكم عليه، بل تكتفي بالحكم والتقدير الشخصي العام للمقوم. ومن ناحية مزايا هذه الطريقة، فهي تتميز بنفس مزايا الطريقة السابقة، نظراً لدرجة التشابه الكبيرة بينهما، أضف إليها أنها تناسب طبيعة العمل الحكومي، نظراً لتعدد الوظائف الذي تخفف حدته عملية التقسيم إلى درجات. أما من حيث المآخذ على هذه الطريقة فيمكن إيجازها بما يلي:

- صعوبة الوصول إلى أوصاف عامة لكل درجة، بحيث تشمل جميع الوظائف.
- يخضع تحديد الأهمية النسبية للوظائف بموجب هذه الطريقة إلى الحكم الشخصي والإجمالي.
- لا تعطي تقويماً يتميز بالدقة الكافية، فهي تكتفي بأن العمل (س) أهم وأصعب من العمل(ص) وبالتالي يستحق أجراً أعلى.

ثانياً: طرق الكمية:

1. طريقة مقارنة العوامل:

تختلف عن الطريقتين السابقتين باعتمادها على مقارنة محتويات مختلف الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل كالقدرة العقلية، والمهارة، والمسؤولية ودرجة التعلم، وظروف العمل...الخ. وقد يؤخذ بعض هذه العوامل أو كلها في الاعتبار، وذلك حسب متطلبات الوظيفة، والمعلومات المتوفرة عنها، والتي يمكن بمقتضاها تقدير محتويات العمل.

تعني طريقة مقارنة العوامل تحديد عوامل معينة تعتبر بمثابة أسس وقواعد للمقارنة.وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية أو ما يسمى بالوظائف الدالة (Key Jobs) في كل مجموعة من الوظائف.

ويشترط في الوظيفة الدالة أن تمثل كافة أنواع الوظائف المراد تقسيمها وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها وأن تكون معالمها معروفة وواضحة بحيث لا يكون هناك اختلاف في مستوى الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها أو مستوى المهارة المطلوبة في شاغلها. يتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية لا بعدد من النقاط على أساس أن أجر كل وظيفة يتحدد من منطلق مجموع القيم النقدية لكافة العوامل في الوظيفة.

مراحل تقييم الوظائف باستخدام مقارنة العوامل:

1) اختيار الوظائف الدالة (Key Jobs): والممثلة لمجموعات الوظائف المختلفة في المنظمة ويختلف هذه العدد من منظمة إلى أخرى حسب حجم ونوع النشاط.
2) اختيار العوامل التي تتوافر في الوظائف الدالة والتي ستكون بمثابة معايير للمقارنة مثل المتطلبات العقلية والجسدية ومتطلبات المهارة والمسؤولية وظروف العمل.
3) تحديد الأجر الذي يدفع في كل وظيفة من الوظائف الدالة في كل المجموعات وذلك من خلال تحديد نصيب كل عامل من العوامل الأساسية في الوظيفة واليت تشكل معايير القياس وبناءاً على يتم جمع هذه القيم ويتم بعد ذلك تحديد الأجر العادل للوظيفة.
4) يتم تحويل القيم المالية إلى رتب وذلك بمقارنة القيم التي حصلت عليها الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل على حدة ومن ثم يتم جمع القيم الناتجة لكل وظيفة.
5) بعد تحديد الوظائف الدالة يتم إعداد المقياس الذي سوف يستخدم بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم والذي يسمى مقياس مقارنة العوامل. ويتكون هذا المقياس من وحدات نقدية عوامل التقييم. بعد الانتهاء من ذلك يتم تطبيق نفس الإجراءات على الوظائف الدالة الأخرى.

2. طريقة تقدير النقاط (The Point Stystem):

تعتبر هذه الطرقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً وتقتضي تفتيت الوظيفة إلى عناصرها (عواملها) الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عنصر من تلك العناصر بعدد محدد من النقاط ويجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة. بالإضافة إلى الموضوعية والعدالة في التقييم المستخدم بهذه الطريقة فإنها تأخذ بالاعتبار كل عامل على حدة وليست الوظيفة كوحدة واحدة. يتم في هذه الطريقة تحديد وتعريف العناصر (العوامل) المحددة بشكل دقيق وتحديد أوزان هذه العناصر. ويجب أن تكون مصفوفة القياس تحتوي على جميع العناصر المشتركة في الوظائف التي يراد تقيمها.

مراحل استخدام طريقة النقاط:

1) تحليل الوظائف كما تم بيانه سابقاً.
2) تحديد العناصر (العوامل) التي تستخدم باعتبارها معايير للتقييم مع تحديد محتوياتها بالنسبة لمجموعات الوظائف الداخلة في التقييم.
3) تحديد درجات العوامل والنقاط لكل درجة. المقصود بالدرجة هنا مدى توافر أي من عوامل القياس في الوظيفة. ثم يتم بعد ذلك تحديد عدد الدرجات من النقاط لكل درجة.
4) وضع مصفوفة النقاط لتقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تحديد النقاط لكل وظيفة وذلك عن طريق معرفة مدى توفر الدرجات لكل عامل من عوامل القياس وبالتالي تحديد عدد النقاط بناءً على ذلك.
5) يتم تقييم كل وظيفة من وظائف المنظمة باستخدام مصفوفة النقاط لتقييم الوظيفة(مصفوفة النقاط هي عبارة عدد من النقاط لكل درجة يتم تحديدها وعلى سبيل المثال كل درجة مساوية لـ 100 نقطة وهكذا.

يتم تجميع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ثم يتم ترتيب كافة الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة.

الوحدة السابعة

استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Recruitment

الوحدة السابعة

استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Recruitment

مقدمة:

تعتبر سياسة الاستقطاب المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أثبتت التجارب أن البحث عن الكفاءة المؤهلة وانتقاء أفضلها ووضعها في الوظيفة المناسبة يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

أولا: مفهوم عملية استقطاب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

يقصد بالاستقطاب كافة النشاطات خاصة الإعلامية، التي تجعل من المنظمة الفندقية والسياحية محوراً جاذباً لجُلِّ الراغبين في العمل الفندقي، بحيث تتمكن من تعزيز عمالتها بأفضل المتاحين في سوق العمل الفندقي والسياحي.

ولن تكون المنظمة الفندقية محوراً جاذباً،إلا بحسن سمعتها، ونسبة إشغالها العالية، وقلة مشاكلها العمالية، وخبراتها السابقة، ومستوى مرتباتها وأجورها، واتجاهها نحو النمو والاتساع، ووجودها ملء الأسماع والأبصار، طوال العام.

إنه عمل أو نشاط، تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة، وفق المواصفات التي تحددها الشركة [1].

(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" تخطيط الموارد البشرية"، كلية اليمامة، 2006. ص115.

ثانياً: أهداف وأهمية عملية الاستقطاب للمنشآت السياحية والفندقية[1]:

إن نشاط الاستقطاب يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية، التي تبين مدى أهميته بالنسبة للمنظمة الفندقية:

1) القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل، وذلك على ضوء ما يظهره نشاط تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل العمل من نتائج.
2) العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد، وبأقل تكلفة ممكنة. فبزيادة العدد يجعل بدائل المفاضلة والاختيار أمام المنظمة أكثر، وهذا يمكنها من تلبية احتياجاتها من القوة العاملة حسب العدد والنوعية التي تريدها.
3) مساعدة نشاط اختيار القوى العاملة في زيادة معدل نجاحه في أداء مهمته، وذلك عن طريق استبعاد الأفراد المتقدمين للعمل والذين مؤهلاتهم ومواصفاتهم أقل أو أعلى من المؤهلات والمواصفات المطلوبة للاختيار والتعين، ومنعهم من الدخول في إجراءات الاختيار، وبالتالي هذا يسهم في تسهيل عملية الاختيار، وتخفيض تكلفتها.
4) المساهمة في تخفيض احتمال ترك الأفراد الذين تم استقطابهم واختيارهم للعمل في المنظمة بعد فترة قصيرة من الزمن، وذلك بترغيبهم بالبقاء فيها.

وفي ضوء الأهداف المبينة أعلاه، يمكننا أن نحدد الأعمال الأساسية التي تكون مناطة عادة بنشاط الاستقطاب، من أجل تحقيق أهدافه.

(1) د. عمر وصفي عقيلي" إدارة الأفراد" كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1988ص117-118.

وفيما يلي نوضح هذه الأعمال الرئيسية لنشاط الاستقطاب[1]:

1) تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى قوى عاملة، في المدى القصير والمتوسط والبعيد.
2) تحديد المصادر التي يمكن للمنظمة أن تلبى احتياجاتها منها.
3) العمل على وضع وتطوير أساليب استقطاب فعاله، وجعل المنظمة مكاناً مرغوباً للعمل فيه.
4) الحصول على العدد الوافر من القوى العاملة، وتقديمهم للاختيار.
5) البقاء على اتصال مستمر ومباشر مع ظروف سوق العمل.
6) التنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

ويتمثل أداء وحدة الموارد البشرية الفندقية، في البحث عن اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة أو المتوقعة في الفندق، والعمل على جذبهم إلى المنظمة الفندقية.

ثالثاً: فاعلية الاستقطاب[2]:

تعتمد فاعلية الاستقطاب على قيام المنظمة الفندقية السياحية بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب القوى العاملة وزيادة عدد الراغبين في العمل لديها وبالتالي زيادة بدائل الاختيار أمامها، لانتقاء أفضل القوى العاملة المناسبة. وهذه العوامل فيما يلي:

(1) مركز اليمامة للتنمية الإدارية،" مرجع سبق ذكره، ص116

(2) د عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص132-133.

1. **توفير تصميم تنظيمي حديث: يقصد بالتصميم التنظيمي عموماً بالوصف الذي يوضح:**

- ما هي المنظمة؟.
- وما هي القيم التي تؤمن بها والسائدة فيها؟.
- وكيف تعامل موظفيها وعمالها؟.
- وما هي نوعية أعمالها هل هي بسيطة وروتينية، أم أنها متنوعة ومتغيرة؟.
- وما هي كمية ونوعية الرقابة التي تمارسها على العاملين لديها؟.
- وما هو مقدار ثقتها بهم؟.
- وكيف تحفزهم على العمل؟.

ويوجه عام بأن هناك نوعين من التصميم التنظيمي.الأول: التصميم التنظيمي التقليدي، والثاني التصميم التنظيمي المعاصر.فبالنسبة للنوع الأول وهو يتسم بصفات أو خصائص معينة هي ما يلي:

- معاملة العنصر البشري معاملة آلية.
- ضعف الأمان في العمل والتهديد بالتسريح أو الفصل منه.
- إشراف لصيق على العاملين، وسيطرة ورقابة تامة من قبل الرئيس المباشر على الأفراد.
- تميل الأعمال لأن تكون تكرارية وروتينية، ولا توسع من دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
- الإنتاجية هي محور الاهتمام.
- استخدام طرق إدارية تقليدية في إدارة العنصر البشري.
- حوافز اقتصادية.

أما النوع الثاني وهو التصميم المعاصر فهو يتصف بخصائص أهمها:

- معاملة العنصر البشري معاملة إنسانية.
- إشراف غير لصيق يمارس العاملون من خلاله رقابة ذاتية.
- مشاركة في اتخاذ القرارات.
- حرية في التعبير عن الرأي.
- تميل الأعمال لأن تكون متنوعة، وذا أهمية، تثير اهتمام الأفراد، وتعمل على تنمية وتوسيع دائرة معرفتهم وخبرتهم في العمل.
- السعي من أجل إشباع الحاجات المادية والمعنوية لدى العاملين، وتوفير فرص النمو والتقدم أمامهم.
- ضمان استمرارية العمل للعاملين وعد تهديدهم بالفصل والتسريح.
- محاولات تجرى من أجل تجديد واستخدام مداخل حديثة في إدارة العنصر البشري.
- محور الاهتمام الإنتاجية والعنصر البشري بآن واحد.

2. النظرة الحقيقية المسبقة عن العمل:

تعني إعطاء الفرد الذي يراد استقطابه فكرة واقعية عن طبيعة وماهية العمل في المنظمة الفندقيةبوجه عام، والوظائف الشاغرة لديها بوجه خاص.فإعطاء هذه النظرة المسبقة توعي الفرد، وتزيد من ثقته بالمنظمة،وتزيد من فاعلية الاستقطاب عموماً.

3. توسيع مسارات الترقية:

تستعين في هذا المجال بأساليب متعددة أهمها: التخفيف من درجة التخصص في العمل، كسر قاعدة أن هناك أعمالاً تناسب الرجال وأخرى تناسب النساء، فتح المجال لعمليات النقل الوظيفي.إن توسيع المسارات الوظيفية عن طريق

الترقية، جانب مهم يزيد من فاعلية الاستقطاب للأفراد الذين لديهم طموحات يريدون تحقيقها من خلال العمل في المنظمة.

4. توفير نظام جيد للحوافز:

إن إعداد واستخدام نظام جيد وسليم للحوافز، من العوامل الهامة التي تؤثر على مدى جاذبية المنظمة كمكان عمل مرغوب العمل فيه من قبل أفراد القوى العاملة الحالية والمراد استقطابها .ومن أبرز الحوافز والميزات الوظيفية التي ينظر إليها هي التعويضات عموماً، والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها كالعلاج الطبي، والخدمات الثقافية، والترفيهية..الخ .

5. مساعدة الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان العمل:

ومن هذه المساعدات دفع مبلغ من المال لهم يساعدهم على تغطية تكلفة الانتقال وتغير مكان الإقامة، وخاصة بالنسبة للمتزوجين، ومن المساعدات أيضاً إيجاد فرص عمل للزوجة أو الزوج سواءً داخل المنظمة أو خارجها .

6. توفير ترتيبات عمل بديلة:

يقصد بترتيبات العمل البديلة، قيام المنظمة بتنظيم وقت العمل الرسمي فيها على أساس توفير المرونة فيه. وهذا يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد لأن يختار وقت عمله في المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه، وظروفه العائلية والاجتماعية (فيما إذا كان متزوجاً أو متزوجة).

رابعاً: مصادر الحصول على الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

يمكن تعريف مصدر القوى العاملة "بأنه ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لها"[1].

وتتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها وحدة الموارد البشرية الفندقية السياحية في جذب واستقطاب العمالة، ويمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر إلى،مصادر داخلية، مصادر خارجية.

أ. **المصادر الداخلية:**

تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنظمة الفندقية، لشغل الوظائف الشاغرة. وتلجأ المنظمة الفندقية لهذه المصادر عندما تتوفر متغيرات موقفية حاكمة. ولعل أهم هذه المصادر المستوى المهاري ما يلي:

يتكون لدى المنظمات الفندقية والسياحية قاعدة بيانات عن كل المهارات لدى عامليها، ومن ثم ترجع إلى هذا المستوى القاعدي للبحث عمن يتماثل مع الوظيفة الشاغرة، ثم يتم شغلها إما بالترقية وإما بالنقل.

ولضمان فعالية عملية الاختيار من المصادر الداخلية لا بدّ من توافر بيانات ومعلومات من سجلات الأفراد عن[2]:

1) مستوى الخبرات.
2) المؤهلات.
3) السن.

---

(1) د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص120-121.

(2) د. نفيسة محمد باشري، د. مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص80.

4) مدة الخدمة.

5) مستوى الأداء الحالي وإمكانياته أو الصلاحية لشغل الوظائف في مستوى أعلى مستقبلاً.

1) **الترفيع (الترقية):** تحريك بعض الوظائف الإشرافية من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى. أي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

من مزايا هذا الأسلوب:

- يوفر معلومات كافية عن المرشحين، كونهم يعملون في المنظمة الفندقية منذ فترة.
- يعتبر عنصراً هاماً لحفز العاملين، الذين يأملون بشغل وظائف أعلى.
- يرفع الروح المعنوية للعاملين.
- يقلل من تكاليف الاستقطاب.
- يحافظ على العمالة الحالية ويمنعها من التسرب.
- تساعد على خفض تكاليف التدريب.
- معرفة العامل بنظام الشركة وبأفرادها.

من عيوب هذا الأسلوب:

- يؤدى إلى نقص التنويع في الاهتمامات والمعارف والثقافات
- هيمنة القوى العاملة الحالية على وظائف المنظمة.
- قدم المهارات التقنية بالنسبة لوظائف تحتاج إلى مهارات ومؤهلات جديدة.

2) النقل الداخلي:

اي نقل العاملين من إدارة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر دون ترقيتهم والهدف من ذلك خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة. أو بمعنى آخر تغيير الموقع الوظيفي من مكان إلى آخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية.

من مآخذ هذا الأسلوب:

أ. قد لا يلقى قبول بعض الأفراد بسبب:

- عدم حب التغيير.
- تغيير البيئة الاجتماعية.
- تغيير البيئة الجغرافية.

ب. قد يتم استقطاب العديد من الأفراد غير المؤهلين للمستويات الأعلى لأن الاتجاه العام في المنظمة الفندقية يعطى الأولوية للنقل الداخلي.

3) الموظفون السابقون: أو أبناء الموظفون السابقون

ومن مزايا هذا الأسلوب:

الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة الفندقية، ورفع درجة الرضا لدى الأفراد.

مزايا الاعتماد على المصادر الداخلية:

- الاستفادة من خبرات العاملين، ومعرفتهم بنظام المنشآت السياحية والفندقية.
- توفر كل المعلومات المتعلقة بالعاملين، وبالتالي الحكم على قدرة وكفاءة العامل (الذي تعرفه أفضل من الذي تتعرف عليه).
- حفز العاملين وخاصة في حال الترقية.

- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين، لأنهم يأملون بالترقية، أو على الأقل عدم الاستغناء عنهم.
- تخفيض تكلفة البحث والاستقطاب.

عيوب الاعتماد على المصادر الداخلية:

- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات المنظمة الفندقية والسياحية من المصدر الداخلية.
- عدم قدرة المنظمة على تأمين دم جديد (عناصر جديدة).
- تكوين تنظيمات غير رسميه تعطى صلة القرابة والعلاقات الشخصية اهتماما أكبر من الأداء الفعال.
- يتطلب الاستقطاب الداخلي وضع برنامج شامل للتدريب ولتخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما لا تستطيع المنظمات الفندقية الصغيرة القيام به.
- إن الافتراض بأن العاملين الحاليين تتوفر لديهم القدرات والاستعدادات والخبرات الكافية للاستغناء عن سوق العمل هو افتراض غير صحيح في كثير من الحالات، لأن التطورات السريعة التي تحدث في بنية المنظمة تفرض عليها الاستفادة من العمالة الخارجية (من خارج المنظمة) ومن خبراتها ومؤهلاتها.

ب. المصادر الخارجية:

وتشمل استقطاب المورد البشري من سوق العمل الخارجي حيث يعتبر مصدراً أساسياً لتوفير احتياجات المنظمة الفندقية من العنصر البشري وتلجا المنظمة الفندقية لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجز المصادر الداخلية عن توفير كل ما تطلبه. ولعلّ من أهم مصادر الاستقطاب الخارجي ما يلي:

1. الوكالات المتخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا:

فائدة هذه الوكالات المتخصصة:

- قدرتها على الاتصال بمرشحين للوظائف العليا – من خلال قاعدة البيانات لديها وبشبكة علاقاتها – أثناء وجود هؤلاء في أماكن عملهم في منظمات أخرى،
- وقد يؤدى ذلك إلى توفير نفقات كثيرة كانت ستتحملها المنظمة في حالة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق التقليدية

2. شركات أو وكالات التوظيف:

1) شركات حكومية.
2) شركات تدار من خلال منظمات غير حكومية.
3) شركات خاصة.

الأسباب التي قد تدعو اي منظمة إلى الاعتماد على خدماته:

- أن المنظمة قد لا يكون لديها إدارة متخصصة للموارد البشرية أو الخبرة الكافية للاستقطاب الفعّال،
- أن المنظمة قد تكون قد واجهت صعوبات سابقة في توليد حشد من المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة،
- أن هناك وظيفة أو مجموعة من الوظائف يجب شغلها سريعاً،
- أن هناك حاجة لاستقطاب أعداد متزايدة من فئة بعينها مثل الإناث أو الشباب أو أقلية ما،
- أن الهدف من الاستقطاب قد يكون هو النجاح في الوصول إلى موظفين معينين في منظمات أخرى لهم سابق خبرة في مجال العمل المطروح، ولذلك من الأسهل التعامل معهم من خلال شركات التوظيف وليس مباشرة.

3. أجهزة ومكاتب العمل الحكومية:

تشرف على هذه الأجهزة وزارة العمل، حيث تقوم بحصر طالبي العمل، وتتصل بالمنشآت لمعرفة احتياجاتها، وتلعب دور الوسيط بينهم.

4. مكاتب التوظيف الخاصة:

تقوم هذه المكاتب بحصر الباحثين عن العمل، وإمداد الشركات بحاجتها من المؤهلين وغير المؤهلين.

كثير من شركات تعتمد على هذا الأسلوب وبشكل خاص المستشفيات لتأمين الأطباء والممرضين اللازمين.

5. مكاتب الاستخدام المؤقت:

وتنحصر مهمتها بإيجاد فرص عمل موسمية ومؤقتة للأنشطة التي تتطلب ذلك (مواسم زراعية سياحية...).

6. الغرف التجارية والصناعية والمهنية:

وهي عادة ما تستخدم الوسائل المتوفرة لديها، من اجتماعات ولقاءات وندوات ومجلات وغيرها لعرض احتياجات الشركات من العمالة، وبالعكس أيضاً لعرض ما هو متوفر لديها من هذه العمالة.

7. الجامعات والمؤسسات التعليمية والكليات:

زاد الاعتماد على هذا المصدر بعد الحاجة إلى مهارات وكفاءات محدده، حيث تتصل الشركات في نهاية العام مع هذه الجهات لاستقطاب المتفوقين وترغيبهم بالعمل لديها.

بعض المشكلات:

- نسبياً مكلفة.
- مهدرة للوقت.
- قد لا يكون ممثل المنظمة على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والفعالية.

ما يجب عمله:

- التحضير الجيد للزيارات للمؤسسات الجامعية
- وضع جداول للمواعيد،
- طبع كتيبات عن المنظمة، وتسجيل المقابلات،
- تدريب المسئولين

8. الإعلان:

يمكن استخدام مختلف وسائل الإعلان، من أجل استقطاب الأفراد اللازمين، إن من أهم هذه الوسائل الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك في التليفزيون والانترنت.. وكلها وسائل فعاله لاستقطاب العمالة.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تصميم الإعلان والكراس بشكل جيد يثيرا لانتباه Attention الاهتمام Interest الرغبة Desire الفعل Action وان يتضمنا معلومات أساسية هي:

- اسم المنشأة.
- عنوان المنشأة.
- أسماء الوظائف الشاغرة.
- تعريف بالوظائف الشاغرة، ولمحة موجزة عن مهامها ومسؤولياتها.
- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي – الخبرة– التدريب..الخ).
- كيفية التقدم للعمل.

- موعد تقديم طلبات التوظيف.
- موعد الاختبارات. المميزات التي تقدم للعاملين في المنشأة.

9. أقرباء وأصدقاء العاملين في الشركة:

في هذه الحالة، يرشح العاملين في الشركة عمالاً آخرين من أقاربهم وأصدقائهم ومعارفهم وغالباً ما يؤدى ذلك إلى نتائج غير مرضيه، خاصة بالنسبة للمهارات والاختصاصات النادرة. كما أن الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة.

من أهم الإيجابيات:

أ. حرص العاملين على تقديم معلومات دقيقة عن المرشحين للعمل،

ب. وأيضاً أن العاملين الجدد تكون لديهم صورة واقعية عن نظام العمل وطبيعته نتيجة علاقاتهم مع بعض العاملين بالمنظمة.

ومن أهم السلبيات هي:

ولكن قد يتسبب هذا النظام في بعض المشكلات خاصة عند رفض مرشح للعمل، وقد يؤثر ذلك سلبياً على معنويات من سانده، وأيضاً إذا تم اعتماد المنظمة على هذا النظام حصرياً كوسيلة للاستقطاب، فقد يؤدى إلى بعض التمييز والانغلاق.

10. الطلبات المباشرة للعمل:

- يقوم الباحثون عن العمل بتقديم طلبات برغبتهم في العمل مباشرة إلى المنظمة.
- حسن معاملة من يتقدم بنفسه بطلب للعمل.
- تمكينه من ملأ استمارة طلب للتوظف.
- إجراء مقابلة قصيرة له مع مختص من إدارة الموارد البشرية.

- ثم تخزين هذه البيانات، واللجوء إليها عند فتح باب التعيينات بالمنظمة.

11. الاستقطاب من خلال الإنترنت:

المزايا:

- تحقيق وفر في النفقات مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة
- توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة وإرسالها إلكترونياً فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظف.

السلبيات:

- أن المنظمة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظف أكثر من احتياجها الفعلي وذلك لأن السهولة النسبية للرد على إعلانات التوظف من خلال الشبكة قد تشجع الأشخاص المؤهلين و غير المؤهلين للتقدم بطلبات إلى المنظمة.
- وقد تصل إلى المنظمة طلبات للتوظف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

المصادر الخارجية من داخل الدولة ومن خارج الدولة:

المزايا:

السؤال: ما المزايا التي تحققها المنظمة من الاعتماد على المصادر الخارجية لاستقطاب المورد البشري لشغل الوظائف؟.

المزايا تتمثل فيما يلي:

- جذب أفراد جدد، يحملون أفكاراً جديدة (دم جديد). مما يؤثر على مدى ومستوى الفعالية والكفاءة.
- توظيف أفراد مدربين وجاهزين للعمل، مما يعني تدريب أقل وتكلفة أقل.
- التأمين عند الحاجة، والاستغناء عند انتهاء الحاجة. وهذا يوفر للمنظمة ميزة المرونة، وتقليل تكلفة العمل.
- ضمان حسن تنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ممن يرغبون الانتماء إليها.
- إيجاد التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وبالتالي ضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بأسلوب علمي.

المآخذ:

السؤال ما هي السلبيات التي تقلل من الاعتماد على المصادر الخارجية واستقطاب العنصر البشري؟.

وتتمثل السلبيات فيما يلي:

- هناك احتمال باستقطاب أفراد لا تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المطلوبة سواء بسبب الاستقطاب غير السليم أو بسبب الحاجة الشديدة لأفراد جدد.
- يؤثر الاستقطاب الخارجي سلباً على الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، كما ينعكس إلى ضعف إنتاجيتهم، وإلى احتمال تركهم للعمل، بحثاً عن ظروف أفضل في منظمات أخرى.
- يتطلب بعض الأعباء الإدارية والقانونية.

- ضياع الوقت في البحث والتنقيب في سوق العمل الخارجي عن الكفاءات المطلوبة وقد لا تتوافر مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ارتفاع تكاليف التهيئة وإعداد العاملين الجدد من المصادر الخارجية.
- مقاومة العمالة الحالية للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ وظروف العمل.
- ظهور تنظيمات غير رسمية بين العمالة الداخلية قد توجه أهدافها وجهودها لهدم التنظيم الرسمي، وقد يؤدي هذا إلى وجود صراعات داخل العمل تهدد تحقيق الأهداف واستراتيجيات المنظمة.

الجدول التالي يبين إيجابيات وسلبيات كل من الاستقطاب من داخل ومن خارج الفندق[1].

الاستقطاب من الداخل INTERNAL RECRUITING		الاستقطاب الخارجي EXTERNAL RECRUITING	
الإيجابيات	السلبيات	الإيجابيات	السلبيات
معنويات عالية داخل المنشأة	خفض معنويات الذين لا يترقون	مهارات جديدة	قد لا يؤدي إلى اختيار أفضل.
تقيم أفضل للقدرات	احتدام التناحر على الترقيات داخلياً	اقل كلفة من تدريب الحاليين	يتسبب في خفض معنويات الحاليين من الموظفين
خفض تكلفة الاستقطاب	الحاجة إلى برنامج وتكاليف لتنمية وتدريب العاملين	إدخال طرق وأساليب جديدة في الصناعة	الحاجة إلى مدة أطول للتأقلم بالعمل الجديد.
تحقق تتابع لحالات الترقية	-	-	احتمال وقوع أخطاء وبطيء في العمل

(1) نصر الله، حنا، إدارة الموارد البشرية، 1999، ص 111.

الوحدة الثامنة

اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Selection

الوحدة الثامنة

اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

Selection

أولا: مفهوم عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية:

تفصح اللغة عن الاحتيار، بأنه الانتخاب، أي انتقاء شيء من جملة أشياء. والتعيين من عيّن الشيء، أي خصصه من جملة أشياء، فلاناً في وظيفة قده إياها.

ويقصد بالاختيار والتعيين، ذلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنشآت السياحية والفندقية من انتقاء أفضل الموارد البشرية المرشحة للوظائف – الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف– وتقليدهم وظائفهم. ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

يحتاج تكوين أي منشأة إلى عناصر مادية وتنظيمية وبشرية تتفاعل مع بعضها البعض بما يحقق أهداف المنشأة. إذ أن العنصر البشري يمكنه أن يحقق الاستغلال المثل للعناصر المادية والتنظيمية والمزج بينهما بما يحقق أقصى كفاءة ممكنة.

وانطلاقاً من هذا المفهوم تنطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظف من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وهو أمر له أثر البالغ في رفع الكفاءة والإنتاجية بالمنشأة.

ثانياً: أهمية عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنشآت السياحية الفندقية:

ينبغي أن تركز جهود إدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنشآت السياحية والفندقية في التنافس وتحقيق إنجازات مميزة.
- تنبع أهمية وظيفة الاختيار من حيث أنها توفر العمالة الصالحة والمؤهلة (الاختيار السليم) التي عن طريقها تحقق المنظمة أهدافها الإنتاجية.
- باعتبار أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- وبالتالي فإن تحقيق الأهداف الاقتصادية(الإنتاجية) لا يتحقق بتوفير الأموال والآلات فقط، وإنما إلى قوى عاملة مؤهلة وقادرة على تشغيل وباستثمار الآلات والأموال المتاحة بالشكل الأمثل.
- وتنبع هذا أهمية الاختيار السليم بعاملين وذلك بوضع الشخص السليم المناسب في المكان المناسب. لأن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنشآت السياحية والفندقية في عدم قدرة الموظف الجديد مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للفندق.
- ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية مما يجنب الفندق مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.

السؤال ما هي الآثار التي تترتب على سوء اختيار القوى العاملة والتي تشكل عائق في سبيل تحقيق أهداف المنظمة الفندقية؟.

- انخفاض مستوى أداء العاملين (الغير الكفء) لهذه الوظيفة، وعدم قدرته على القيام بمهامه بشكل جيد وهذا يودي إلى انخفاض معدل كفاءته الإنتاجية.
- ارتفاع تكاليف العمل: وذلك بسبب عدم معرفة العامل لاستخدام الآلة وبالتالي قد يقوم من خلال استخدامه السيئ بتعطيل الآلات ويؤدي إلى تطلّب إصلاحها مرات عديدة وهذا يؤدي إلى تكاليف إضافية.

- ارتفاع معدل دوران العمل: وذلك بعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيؤدي ذلك عدم انسجامه مع العمل الذي يؤديه وبالتالي يجعله يترك العمل للبحث عن عمل آخر يناسب ميوله ومؤهلاته.

ثالثاً: خطوات عملية الاختيار:

1) الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
2) تلقي الطلبات والسير الذاتية.
3) تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
4) إجراء مقابلات مبدئية.
5) إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
6) إجراء المقابلات الرسمية.
7) إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
8) القيام بعملية التوظيف مع فترة تجرية.
9) إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء).
10) تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجرية بنجاح.

أدوات الفحص والاختبار:

1) استمارة التقدم للتوظف.
2) الاختبارات.
3) مراكز التقييم.
4) اساليب اختيار أخرى.
5) المقابلة.
6) مراجعة وفحص خلفية المرشح.
7) الفحص الطبي.

أولاً: استمارة التقدم للتوظف:

وتعتبر استمارة التقدم للتوظف Application Form هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات:

- تعلم وخبرة المرشح.
- التدرج الوظيفي.
- استقرار الموظف في الوظائف السابقة.
- معلومات تتيح التنبؤ بمدى احتمال النجاح في الوظائف المستقبلية.

المراحل التنفيذية لعملية الاختيار:

1. **استقبال طالبي العمل:**

بعد إعلان المنظمة الفندقية السياحية عن الوظائف الشاغرة لديها، وضمان بيانات ومعلومات عن الوظيفة، مسؤولياتها، الشروط الواجب توفرها في المتقدمين، وظروف العمل، والمزايا التي سيحصل عليها من سيقع عليهم الاختيار من بين المتقدمين.

بعد ذلك يقوم المسؤول في إدارة الموارد البشرية(شؤون العاملين) بما يلي:

- تلقي الطلبات من المتقدمين.
- تلقي الأوراق الثبوتية والمستندات والتأكد من مطابقتها مع الشروط الواردة في الإعلان.
- استبعاد الطلبات التي تحوي أوراق غير المستوفاة لشوط شغل الوظائف).
- تحدث تصفية مبدئية للمتقدمين لتخفيف العبء والجهد الذي سيبذل في الخطوات اللاحقة.(بشرط أن لا يتم استبعاد المؤهلين).

2. المقابلة الأولية أو المبدئية:

والهدف منها:

- جمع المعلومات وبيانات إضافية عن المتقدمين تمهيداً للحكم على شخصياتهم واستبعاد غير المستوفين للشروط.
- إعداد المتقدمين بمعلومات إضافية عن المنظمة وظروف العمل بها وفرص التقية ومستويات الأجور والمزايا التي تقدمها المنظمة حتى يكون لديهم معرفة مسبقة بالمنظمة التي سيعملون بها.
- تحديد وإمكانية استمرار الإجراءات التالية للاختيار والتعيين. مع إنها المقابلة بلباقة حتى يأخذ المتقدّم فكرة جيدة عن المنظمة(لتحافظ المنظمة على سمعتها)

3. استيفاء طلب التوظيف:

ويحوي مجموعة أسئلة الإجابة تكشف هوية المرشح للوظيفة. يعتبر طلب التوظيف مصدر يمكن الرجوع إليه للحصول على معلومات وبيانات أو السيرة الذاتية عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ويتم تقديم طلبات التوظيف بإحدى الطريقتين:

أ. الأسلوب المباشر: يقدمه المتقدم إلى الوظيفة شخصياً باليد.

ب. الأسلوب غير المباشر: عن طريق إرسالها بالبريد. وهنا يتوقف على:

- نوع السياسة التي تستخدمها المنظمة الفندقية.
- طبيعة ونوعية الوظائف الشاغرة.

4. بالرغم من اختلاف تصميم طلب التوظيف من منشأة لأخرى باختلاف طبيعة أعمالها ولكن لا بد من توافر مجموعة البيانات والمعلومات الأساسية وهي:

البيانات الأساسية في طلب التوظيف:

1) **بيانات شخصية:**

- اسمه وكنيته– تاريخ ميلاده –عمره.
- عنوانه ومكان إقامته/ رقم الهاتف..
- رقم الهوية الشخصية أو العائلية.
- الحالة الاجتماعية.
- الحالة التعليمية(الشهادات التي حصل عليها).
- جنسيته.

2) **بيانات عن الحالة الصحية:**

نوع الأمراض التي تعرّض لها من خلال فترة حياته.

3) **بيانات عن الحالة الثقافية:**

وهي تشمل:– المؤهلات العلمية – اسم الجامعة أو المعهد وسنة التخرج– نوع التخصص – الدراسات التكميلية الأخرى.– سنوات الخبرة.

4) **بيانات عن الوظائف التي شغلها من قبل:**

- الوظيفة الحالية،نوع العمل ومدته.
- الوظيفة السابقة، نوع العمل ومدته، سبب تركه للعمل بها.
- جهات العمل أو المنظمات أو الشركات التي سبق له العمل فيها.

5) بيانات عن الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم:

من داخل العمل– من خارج العمل– أسباب تركه للوظيفة.

ويمقدار ما عكست هذه البيانات حقيقة الشخص بمقدار ما كان الاختيار صحيح.

الفوائد التي يمكن أن تحققها طلبات التوظيف:

1) تعتبر بمثابة مصدر أوّلي يعتمد عليه في الحصول على المعلومات والحقائق عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
2) يمكن من خلالها الحكم المبدئي على شخصية المتقدم وتحديد قدراته ومستواه المعرفي والمهاري وحديثه للعمل.
3) وسيلة تقييم أوليّة للمرشح من حيث مدى صحة ومصداقية ما قام بملئه في طلب التوظيف، ومدى وضح البيانات والمعلومات التي أدلى بها، وقدرته على التعبير والصياغة وغيرها.
4) قياس المستوى المعرفي أو الفكري للمرشح.

ثانياً: الاختبارات: يجب الانتباه إلى أمرين أساسيين:

أ. المصداقية Validity هل يقيس الاختبار ما هو مفترض أن يقيسه؟

ب. الثقة Reliability درجة الثقة للاختبار هي مدى ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدى للاختبار عند إعادة اختباره بنفس الاختبار، أو اختبار مثيل له.

أ . المصداقية: وهي نوعان

- **مصداقية المعايير Criterion Validity:**

- ويتم إثبات مصداقية المعايير لاختبار الاختيار من خلال إثبات أن الذين يحرزون درجات عالية في الاختبار يكون أدائهم الوظيفي أيضا مرتفع. وبالتالي يتسم الاختبار بمصداقية المعايير بمقدار الأداء الوظيفي الطيب لذوى الدرجات المرتفعة في الاختبار.

- **مصداقية المحتوى Content Validity:**

- يتم إثبات مصداقية المحتوى للاختبار من خلال بيان أن الاختبار يحتوى على عينة عادلة من محتويات الوظيفة.

اختبارات التوظيف:

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف حيث أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأداءه في المستقبل. ويجب أن لا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية(بمفردها) في عملية التوظيف بل تكون مساعدة في عملية الاختيار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبارات في عملية التوظيف الداخلي(ترقية الموظفين) والتوظيف الخارجي.

أنواع اختبارات التوظيف:

- **اختبارات القدرة على الإنجاز:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

- **اختبارات الشخصية:**

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم انه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق .... الخ.

- **اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

- **اختبار الذكاء(القدرات الذهنية):**

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

- **اختبار القدرات:**

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

خصائص الاختبار الجيد:

- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم.
- أن يكون الاختبار قادر على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع.
- أن يكون الاختبار امينا في قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدل.
- أن يتميز الاختبار بالثبات.

- أن يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله.
- أن يتميز الاختبار بالموضوعية.

ثالثا: المقابلات:

تعريف المقابلة: المقابلة هي آلية مصممة للحصول على معلومات من فرد ما من خلال ردود شفهية على استفسارات شفهية.

أما مقابلة الاختيار، فهي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل على الاستفسارات الشفهية الموجهة له.

مقابلات الاختيار والتوظيف:

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا.

أنواع المقابلات:

1) **مقابلة التقييم:عبارة عن مناقشة، تلي مرحلة تقييم أداء العامل أو الموظف، تتم بين الموظف والمدير المباشر له لمناقشة ما أحرزه الموظف في تقرير تقييم الأداء وما يمكن عمله لتحسين الأداء المستقبلي.**
2) **مقابلة الخروج: فتتم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية فور قرار الموظف بترك العمل لأي سبب كان. وتستهدف مقابلة الخروج التوصل إلى معلومات حول الوظيفة أو ظروف العمل وتقديم تفسير عما دفع الموظف إلى ترك العمل.**
3) **مقابلة الاختيار: والتي يتم التركيز عليها هنا .**

تصنيف مقابلات الاختيار:

المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن ان يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالي:

1) متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة(ممثلين للمنظم).
2) مجموعة(اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
3) مجموعة(اثنين أو اكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

المقابلة الموجهة:

حيف يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل(ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

بعض الأخطاء الشائعة في مقابلات الاختيار:

1. تأثير الانطباع الأول.
2. عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة.
3. التأثر بترتيب المرشحين.
4. الضغط الزمني لإتمام الاختيار.
5. السلوك غير المنطوق وإدارة الانطباع.
6. تأثير السمات الشخصية.
7. سلوك المحاور.

كيفية تصميم المقابلة الفعالة:

1) الخطوة الأولى هي تحليل الوظيفة وكتابة توصيف للوظيفة به قائمة بأهم المهام ثم المواصفات المطلوبة للقيام بهذه المهام.
2) تقييم مهام الوظيفة ووضعها في جدول أولويات حيث تكون الأولوية الأولى للمهمة الأكثر ارتباطا بنجاح العمل والتي من المتوقع أن تستغرق وقتاً أطول من غيرها.
3) تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطاً بالمهام الأكثر أهمية. ولقد ثبُت أن الأسئلة المعدة سابقاً الموقفية، والمرتبطة بالوظيفة، هي الأكثر فعالية.
4) وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم.
5) تعيين لجنة لإجراء المقابلة وتحديد أدوار كل عضو فيها.

كيفية تنفيذ المقابلة الفعالة:

- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة.
- استخدام أسئلة موقفية وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- تدريب المسئولين عن إجراء المقابلات
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المرشحين، قدر الإمكان.
- الاعتماد على أكثر من محاور أو لجنة محاورين إن أمكن.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج
- معاملة المرشح للوظيفة بود واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية
- أخيراً، مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها.

رابعاً: مراكز التقييم الإداري Management Assessment Centers:

ومن الأنشطة والتمارين المعتادة في مراكز التقييم الإداري ما يلي:

- سلة الوارد
- النقاش الجماعي دون قائد.
- العروض الفردية.
- الألعاب الإدارية.
- اختبارات موضوعية.
- المقابلة الفردية.

خامساً: أساليب اختيار أخرى:

- اختبارات الكذب Polygraph Tests.
- اختبارات تحليل الخط المكتوب Graphology .

سادساً: مراجعة وفحص خلفية المرشح:

ومن أهم الأسباب الداعية لمراجعة خلفية المرشح:

1) التأكد من صحة المعلومات والوقائع المكتوبة في سيرته الذاتية.
2) كشف صحة أي معلومات سلبية لم يتم ذكرها، مثل سوابق جنائية أو مخالفات قانونية.

وهناك بعض الاقتراحات لزيادة فعالية هذه الوسيلة:

- تضمين فقرة في استمارة التقدم للتوظف تنص صراحة على موافقة المرشح للوظيفة على إجراء الاستعلام.

- الاعتماد على الاستعلام من خلال الهاتف أكثر من الاستعلام من خلال الخطابات المحررة.
- استخدام المصادر المذكورة من قبل المرشح للوظيفة للتوصل إلى مصادر اخرى.

مثال لخطاب طلب معلومات عن خلفية المرشح للوظيفة:

الشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس:

29 أكتوبر 2005

تحية طيبة وبعد.

تقدم إلينا السيد / محمد أحمد حسين لشغل وظيفة مدير إدارة الشئون المالية بالشركة، ولقد ذكر اسم سيادتكم كمرجع، ولذا نود أن نطرح على سيادتكم بعض الأسئلة كالتالي:

1) ما هي الوظيفة التي شغلها في منظمتكم وما هي مدة شغله للوظيفة؟
2) ما هو السبب وراء تركه العمل؟
3) كيف تقيمون مستوى أدائه الكلي؟
4) ما هي أهم نقاط القوة لديه ؟ وما هي نقاط ضعفه؟
5) هل إذا توفرت وظيفة لديكم تلائم مؤهلاته، ستكونون على استعداد لإعادة تعيينه؟

سابعاً: الفحص الطبي:

وترجع الأسباب من وراء طلب إجراء الفحص الطبي الشامل للمرشحين للتوظف في:

- أهمية التأكد من ملائمتهم للمتطلبات المادية المرتبطة بالوظيفة،
- وكشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذها في الاعتبار قبل التعيين،
- إعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلاً،
- مواجهة أي دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

التعيين Placement:

مفهوم التعيين:

بعد اختيار أصلح الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، والذين تثبت صلاحيتهم وقدرتهم على النهوض بأعباء هذه الوظائف والذين تثبت أيضاً لياقتهم الصحية، يتم تعيينهم بالفندق وذلك بإلحاقهم بالوظائف المناسبة في ضوء قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتأهيلهم العلمي.

وبصفة عامة يتم تعين الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف(تحريرية- عملية- شفوية).

يرتبط اختيار وتعين العاملين في المنشآت السياحية والفندقية بأمرين، هما:

أولاً: تحديد عبئ العمل:

ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد أداءه ومدى صعوبته والزمن اللازم لإنجازه، وهذا مرتبط بمسؤوليات العمل الفندقي كون العمال الفندقية

مرتبطة بالحركة السياحية التي تتركز في شهرين أو ثلاث في السنة(موسمية الطلب السياحي). لذلك فتعيين العمالة قد يكون موسمياً أو مؤقتاً فقط في فترة الرواج وزيادة النشاط السياحي، ففي الشتاء تقل نسب الأشغال في بعض المنشآت السياحية والفندقية وبالتالي تقل الحاجة أو الطلب على العاملين كماً ونوعاً.

ثانياً: دوران العمل:

يمكن تعريف دوران العمل على أنه "ترك العاملين لوظائفهم في الفندق بصورة طوعية أو جبرية" ويعتبر من المشكلات الكبيرة التي تواجه الفنادق لأن ترك العمل يكلف الفندق مبالغ كبيرة تصرف على التعيين مرة أخرى والتدريب..الخ.

يشكل دوران العمل مشكلة كبيرة في صناعة الفنادق، وتتراوح نسبة دوران العمل في الفنادق العالمية من 200- 300٪ سنوياً وبالنسبة للمدراء حوالي 100٪ وتعود أسباب ذلك. إلى قلة الأيدي العاملة المتخصصة في مجال العمل الفندقي والتي شهدها الطلب عليهم، إضافة إلى النهضة العمرانية الكبيرة في بناء الفنادق والتي شهدها العالم خلال السنوات العشر الأخيرة والتي أدت إلى زيادة الطلب على العمالة الفندقية المتخصصة.

ولترك العمل أسباب عدة، فهناك أسباب لا يمكن السيطرة عليها مثل:

(المرض– التقاعد– الزواج– الحمل– الموت– الهجرة).

وهناك حالات أو أسباب يمكن السيطرة عليها أو تجنبها مثل:

1) الرغبة في تطوير العمل.
2) الرغبة في التخصص بعمل معين.
3) طبيعة العمل.
4) عدم القناعة في العمل.
5) عدم القناعة بالأجر وعدد ساعات العمل.

6) عدم التلاؤم مع الزملاء في العمل أو مع الإدارة.
7) مشكلات النقل والخدمات الأخرى التي يقدمها الفندق كالرعاية الصحية والعلاقات الإنسانية.
8) فرص عمل أفضل.

قياس دوران العمل:

يتم قياس دوران العمل بعدة طرق منها: عدد التاركين، عدد المشتغلين، معدلات الغياب، معدلات التأخير.

- معدل الدوران=(عدد التاركين للعمل في السنة÷ متوسط عدد العاملين في السنة)×100
- معدل الدوران=(عدد الملتحقين ÷ متوسط عدد العاملين في السنة)×100
- معدل الدوران=(متوسط عدد التاركين والملتحقين÷ متوسط عدد العاملين في السنة)×100
- معدل الغياب= عدد أيام الغياب في السنة÷(متوسط عدد العاملين× عدد أيام العمل في السنة)×100
- معدل الإصابة =(عدد الإصابات والتعطل عن العمل÷ متوسط عدد العاملين في السنة)×100
- متوسط عدد العاملين في السنة=(عدد العاملين أول السنة+ عدد العاملين في آخر السنة)/2

وبعد ذلك تقارن هذه النسبة للفندق أو المنشأة السياحة مع الفنادق والمنشآت السياحية الأخرى أو مع الفندق؟؟ أو بين الأقسام، مثلاً:

معدل دوران العاملين لقسم التدبير الفندقي=(عدد التاركين للعمل في قسم التدبير الفندقي في السنة÷ متوسط عدد العاملين في قسم التدبير الفندقي)×100

ثم مقارنته مثلاً بقسم الطعام والشراب أو المكتب الأمامي أو الأقسام الأخرى ومن ثم التوصل إلى الأسباب الحقيقية لدوران العمل والعمل على تلافيها.

تقييم برنامج الاختيار والتعيين:

هناك عدة معايير تسهم في الوقوف على مدى فعالية برنامج اختيار الأفراد العاملين وتعيينهم، ومن هذه المعايير:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد وكفاءته ومؤهلاته وخبراته مع العمل المسند إليه.
- معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد.

الوظائف التي يشغلها العاملين في المنشآت الفندقية والسياحية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية إلى توفير الأيدي العاملة التي ستشغل الوظائف في الفندق وبالتالي ديمومة الحياة فيه، وغالباً ما تحرص إدارة الموارد البشرية في تعيين الكفاءات المتخصصة في مجالات العمل الفندقي المختلفة حتى يتسنى للفندق التمايز بالمورد البشري الذي يمتلكه، وفيما يلي عرض الوظائف العمل الفندقية السياحية (حسب التصنيف العالمي)[1]:

1) مدير عام الفندق.
2) نائب المدير العام.
3) رئيس قسم الأفراد.
4) مشرف إداري للعاملين.
5) رئيس القسم الاستقبال.
6) مساعد الاستقبال.

---

(1) نشرة منظمة العمل الدولية – 1987.

7) رئيس المالية.
8) أمين الفندق.
9) مساعد أمين الفندق.
10) سكرتيرة.
11) خطاط.
12) كاتب.
13) كاتب اختزال وطابعة.
14) مستقبل النزلاء/ خارج الفندق.
15) حمال حقائب.
16) مراقب.
17) مساعد مراقب.
18) رئيس حسابات الاستقبال الجارية.
19) موظف في حسابات الاستقبال الجارية.
20) مساعد موظف في حسابات الاستقبال الجارية.
21) رئيس المخزن.
22) أمين المخزن.
23) كاتب حسابات المخزن.
24) مراقب عاملين.
25) مساعد مراقب العاملين.
26) كاتب مخزن صباحي.
27) مساعد في المخزن.
28) أمين الكراج.
29) مساعد أمين الكراج.
30) رئيس بوابين.
31) بواب.
32) بواب ليلي.

33) حارس ليلي.

34) مساعد بقسم البوابين.

35) المشرف على بريد الفندق.

36) منادي السيارات.

37) عامل تلفون.

38) عامل اتصالات.

39) عامل المصعد.

40) صبي البواب.

41) موظف استقبال المحطات.

42) سائق.

43) ملاحظ غرفة المعاطف.

44) عامل لخدمة النزلاء الشخصية.

45) مدير المطعم.

46) رئيس خدمة المطعم.

47) رئيس خدمة الموائد.

48) رئيس خدمة الصف.

49) رئيس الخدمة.

50) مشرف اللحوم بالمطعم.

51) رئيس خدمة الأنبذة.

52) مساعد خدمة الصف.

53) عاملة مائدة.

54) عامل خدمة الصف.

55) عامل المائدة.

56) مساعد عاملة مائدة.

57) عامل بخدمة الموائد.

58) عامل بمطعم العاملين.

59) رئيس خدمة البار.

60) مساعد بخدمة البار.

61) مشرف على حفظ طلبات البار.

62) رئيس خزينة المطعم(البار).

63) مساعدين خزينة المطعم(البار).

64) رئيسة المشرفات على الغرف.

65) مساعدة رئيسة المشرفات على الغرف.

66) عامل بخدمة الطوابق.

67) مساعد عامل بخدمة الطوابق.

68) مشرف على الغرف.

69) مساعدة مشرفة على الغرف.

70) عامل تنظيف الأحذية.

71) رئيس الطهاة.

72) مساعد رئيس الطهاة.

73) رئيس قسم من أقسام المطبخ(صلصة، مأكولات باردة، مشويات، فطائر، أسماك، حساء، مثلجات، محشيات).

74) مناد لنقل طلبات المطعم.

75) طاه.

76) مساعد لرئيس الطهاة.

77) مساعد طاه.

78) طاهي العاملين في الفندق.

79) عامل في المطبخ.

80) عامل الغسيل الأواني والأوعية.

81) عامل غسيل الفضية.

82) عامل نظافة المطبخ.

83) عامل في المقهى.

84) مساعد عامل في المقهى.

85) رئيسة قسم البياضات.

86) عامل كيّ ملابس.

87) مساعد كيّ ملابس.

88) رئيسة مغسلة البياضات.

89) مساعدة بمغسلة البياضات.

90) عاملة بمغسلة البياضات.

91) مشرفة على غرفة العاملين في الفندق.

92) مساعدة رئيس قسم البياضات.

93) مشرفة على العاملين في الفندق.

94) عاملة إضافية لنظافة أقسام المطبخ والقهوة.

95) مساعد بكراج الفندق.

96) المشرف على الفيلات.

97) البستاني.

98) عمال الصيانة.

الوحدة التاسعة

تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة التاسعة

تقويم أداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

تشير مادة قيّم، لغة، إلى قيّم الشيء أي قدر قيمته، وقدر أي المقدار، والشيء بالشيء قاس به وجعله على مقداره. ومادة أدى، من أدى الشيء أي قام به وأنجزه، وأنجزه أي أتم الشيء وقضاه.

ويقصد بالتقييم اصطلاحاً، حساب النتيجة لحظياً. والأداء هو العمل المحدد الكمية، والنوعية، والأسلوب.

وتتعدد تعاريف تقييم الأداء Jop Appraisal للموظفين بها، فمنها:

"تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي(ما أدى من عمل)، ومقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صوره واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح، حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة".

أو "تقييم الأداء، هو عملية اتخاذ قرارات، بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد بما يحقق الأهداف المحددة من قبل".

أو "هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية وفقاً للمعايير المحددة سلفاً".

يعرف راندل(1974) تقييم الأداء بأنه هو:

"الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل".

أولاً: أهداف تقييم الأداء الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية:

من الممكن أن تخدم أنظمة تقييم الأداء أهدافاً عديدة من أهمها مثلاً ما اقترحه باركينسوف:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت.
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم.
- توفير نظام اتصال ذي اتجاهين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- العمل على تحسين الأداء الحالي.
- تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

من البديهي أن تحديد أهداف نظام تقييم الأداء يعتبر من الأمور الهامة. ولقد أثبتت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع – عادة – إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء الموظفين في المنشآت السياحية:

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

- **أهميتها على مستوى المنظمة السياحية الفندقية:**

1) إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
2) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
3) تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
4) مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- **أهميتها على مستوى المديرين السياحيين الفندقيين:**

1. دفع المدرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
2. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

- **أهميتها على مستوى الموظفين السياحيين الفندقيين:**

1. تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
2. دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا.

ثالثاً: عناصر نظام تقييم أداء العاملين:

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1. **تحديد الغرض: وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:**

1) تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
2) تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
3) تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
4) التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
5) تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
6) إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.

فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

2. **تحديد المسؤول عن العملية: يمكن أن يقوم بهذه العملية اي من الأطراف التالية:**

الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، ضف إلى ما يلاقيه المرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل فبالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض إن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوافر دوما مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعية.

3. تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنويا؟
- متى تتم عملية التقييم؟

يقوم الرؤساء عادةً بتقييم مرؤوسيهم، في نهاية السنة، مما يوفر الكثير من المشاكل، لعلّ، من أبرزها:ضيق الوقت المتاح للتقييم، وأيضاً الوقوع في خطأ آخر الأحداث.

وعليه يجب الاحتفاظ بسجلات،يدون فيها ما يستحق من أحداث، توضح مدى تقدم المرؤوسين من عدمه.

4. معايير تقييم الأداء في المنشآت السياحية والفندقية:

يقصد بالمعايير العناصر والركائز الرئيسة، التي ستستخدم للمقارنة، أو المفاضلة، أو المطابقة، وها هنا لابد من استخدام ركائز تعبر عن الكمية، وأخرى تفصح عن النوعية، وأخرى عن نواتج سلوكية ليتضح منها الأسلوب – راجع تعريف الأداء.

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والاتزان الانفعالي...إلخ.

رابعاً: الكفاءة الإنتاجية:

مفاهيم ومصطلحات المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية:

تعريف بعض المصطلحات والمفاهيم لها علاقة بموضوع الكفاءة الإنتاجية منها:

1. الإنتاج:Production

وهو اصطلاح يشير إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة(سلعة مادية أو خدمة) في المنظمة خلال فترة زمنية محددة...

2. الإنتاجية Productivity:

وهذا الاصطلاح يشير إلى قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات Output(أي الإنتاج المتحقق) عن طريق الاستخدام الفعّال للموارد المتاحة(مواد، راس، عمالة، معلومات،....) اي المدخلات Input خلال فترة زمنية محددة..

وعرّفت أيضاً على أنها: "مجموعة الجهد البشري المنظم في الإنتاج باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات على أكبر قدر ممكن من المخرجات".

3. الكفاءة الإنتاجية: تعبر عن كفاءة المنظمة الاقتصادية ككل أو كفاءة استخدامها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.

- أي زيادتها دليل على تقدم المنشاة الاقتصادي والإداري.

ويمكن حسب الكفاءة الإنتاجية لأي نظام إنتاجي من خلال قسمة المخرجات على المدخلات لنفس النظام كما في المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \times 100$$

وتعد الإنتاجية مقياس لحسن استغلال الموارد والإنتاج السلع والخدمات وينبغي الآخذ بنظر الاعتبار حساب فقط المخرجات والمدخلات الجيدة المطابقة للمواصفات وحذف الرديء منها كي لا يؤثر على نسبة الإنتاجية.

4. الكفاءة:Efficiency

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف. باختصار إن الكفاءة هي القيام بالعمل من الفرد بأفضل طريقة ممكنة من حيث العائد أو التكلفة أو الوقت. وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} \times 100$$

5. الفعالية: Effectiveness

وهذا الاصطلاح يشير إلى مدى مساهمة الأداء أو القرار، في تحقيق هدف محدد مسبقاً.،، كما تعرف الفاعلية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات المخططة}} \times 100$$

بناءً على ما تقدم يمكن الآن وضع التعريف الآتي للكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد[1].

على ضوء التعريف السابق يمكننا إذا أن نقيس إنتاجية الفرد الواحد أو جماعة العمل الواحد، أو المنظمة ككل.

كما أنه جدير بالذكر أن نميز بين الزيادة في الإنتاجية والزيادة في الإنتاج، فالهدف من زيادة الإنتاجية هو الحصول على أفضل علاقة بين المخرجات والمدخلات بينما الهدف من زيادة الإنتاج هو تحقيق اكبر حجم من الإنتاج بالنسبة نفسها أو بنسبة أقل من المخرجات وقيم المدخلات، فزيادة الإنتاجية تؤدي إلى ما يلي:

(1) د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970،ص:14.

- زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة نسبة الأرباح.
- انخفاض أسعار السلع المنتجة.
- إمكانية رفع الأجور ومنح المكافآت نتيجة لتعظيم الربح.
- تحسين مستويات المعيشة للأفراد العاملين.
- تحقيق الرخاء الاقتصادي للبلد.

اهمية الإنتاجية:

إن تحقيق مستويات مناسبة في الإنتاجية له آثار ونتائج سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

أ. اهمية الإنتاجية على مستوى المنظمة:

فعلى مستوى المنظمة تعني الإنتاجية المناسبة حسن استغلال الموارد، مما ينجم عنه خفضاً في التكاليف وبالتالي المساعدة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي سيساعدها في خفض الأسعار لزيادة المبيعات وبالتالي الإيرادات، وكذلك المساعدة في زيادة دخول العاملين فيها.

ب. اهمية الإنتاجية على المستوى الوطني:

على المستوى الوطني فإن لمعدلات الإنتاجية علاقة وثيقة كلاً من: التضخم، مستوى معيشة المواطنين، التنمية الاقتصادية، إضافة إلى مسألة دعم السلع في الكثير من دول العالم. والقوى السياسية والاقتصادية....

تحسين الكفاءة الإنتاجية:

ويمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية وذلك بوساطة إحدى الطرق الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بسنة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

طرق قياس الكفاءة الإنتاجية:(1)

يمكن تقسيم طرق قياس الإنتاجية إلى طريقتين أساسيتين:

1) الإنتاجية الكلية.
2) الإنتاجية الجزئية(النوعية).

- **الإنتاجية الكلية:**

ويقصد بها العلاقة بين الناتج النهائي من جهة، وبين عناصر الإنتاج مجتمعة والتي استخدمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية. وتهدف إلى الربط بين الناتج والوارد لتحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة في استخدامها لعناصر الإنتاج المتاحة. ويمكن ترجمة ما تقدم بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أو:

$$= \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المستلزمات(مواد+ الأجور+ رأس المال+...الخ)}}$$

(1) د.عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد' منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد،1988'ص:35 وما بعد.

ويعد معيار الإنتاجية الكلية من أهم المعايير التي يمكن اعتمادها في تحليل وقياس كفاءة الأداء في الأنشطة الإنتاجية، أي يمكن عده مؤشر لكفاءة النشاط الإنتاجي. ويلقي استخدام معيار الإنتاجية الكلية صعوبات كثيرة بسبب صعوبة قياس جميع العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية وذلك لاختلاف طبيعة هذه العناصر المختلفة.

- **الإنتاجية الجزئية(النوعية):**

نظراً لصعوبة استخدام معيار الإنتاجية الكلية لطبيعة العملية فقد برزت الحاجة إلى قياس الإنتاجية الجزئية، حيث من السهولة مقارنة حجم الإنتاج مع عامل واحد من عوامل الإنتاج.

فيقصد الإنتاجية الجزئية العلاقة بين المنتج النهائي من ناحية، وعنصر واحد من عناصر الإنتاج المستخدمة من ناحية أخرى مثل: إنتاجية العمل، إنتاجية المواد، إنتاجية الآلات..الخ. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة شرحه للعاملين عند محاسبتهم على مستوى أدائهم وإنتاجهم في العمل. وفيما يلي بعض المقاييس في قياس كفاءة عناصر الإنتاج وذلك على سبيل المثال وليس الحصر:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للآلات} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات التشغيل}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{إنتاجية العامل الكلية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{إنتاجية الأجر لليرة سورية واحدة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{إجمالي الأجور}}$$

على ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة، أو لكل عنصر من هذه العناصر على حده.

وبناء على ذلك يمكن القول إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساساً إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في استخدام مواردها المتاحة، حيث بمقارنة النسب المستخرجة مع النسب في المنشآت الأخرى المشابهة والناجحة، أو مع نسب المنشأة ذاتها في سنوات سابقة، يمكن الوقوف على مدى الاستفادة السليمة من الموارد والطاقات الموجودة فيها.

خامساً: طرق تقييم الأداء في المنشآت السياحية والفندقية:

قائمة التقدير:

تحدد مجموعة من المعايير، ويخصص لكل منها وزناً مقيم بالدرجات، ويعكس مجموع هذه الدرجات مستوى تقييم أداء الفرد، كما يتضح من الشكل(1)

قائمة التقدير

<table>
<tr><td colspan="3">فندق جلنار:....................   إدارة:........................
الاســـــم:....................   قسم:..........................</td></tr>
<tr><th>المعايير</th><th>الدرجة</th><th>الملاحظات</th></tr>
<tr><td>يؤدي العمل بالحجم المطلوب منه في الظروف العادية</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>يؤدي عمله بدقة تتطابق مع المعايير الموضوعية</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>يفهم الحقائق الخاصة بالعمل بالشكل المطلوب.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>لديه الرغبة والحماس لأداء العمل.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>يتعاون مع الزملاء، ويطيع الرؤوساء</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>المـــــجموع</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">المجموع 100 درجة   90 – 100ممتاز   80 – 89 جيد جداً
70 – 79 جـيـد   60 – 69 مـــقبول
اقل من 60 ضعيف</td></tr>
</table>

شكل رقم(1 – 9)

طريقة الترتيب البسيط:

يعتمد المدير الفندقي على الأداء الكلي لمرؤوسيه، ويقوم بترتيبهم تنازلياً، ومن ثم يتوصل إلى قائمة الترتيب وفقاً للأداء.ويمتاز هذه الطريقة ببساطتها.

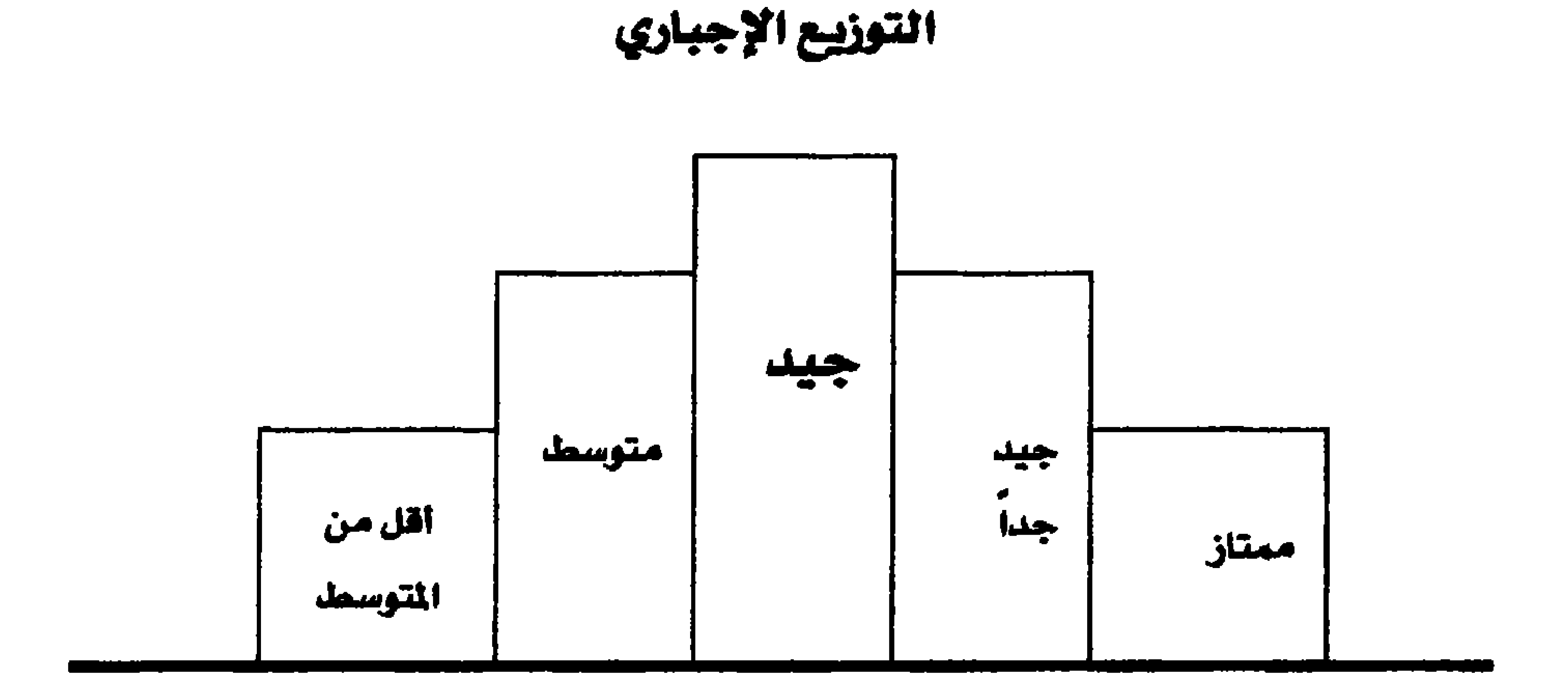
المقارنة الزوجية(بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

طريقة التوزيع الإجباري:

يجبر المدير الفندقي على توزيع مرؤوسيه على منحى التوزيع الطبيعي، والذي يتضح منه تركز الغالبية في الوسط، وعلى الطرفين يسكن الممتازون،

وأصحاب التقديرات الأقل من المتوسط. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم(2).

التوزيع الإجباري



شكل رقم (2– 9)

طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.،أي اكتشاف الانحرافات سواءً الإيجابية أو السلبية. ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل رقم(3).

التقييم بالنتائج

الاسم: علي................			الوحدة: المكاتب الأمامية		
م	العبارات الهدفية	المستهدف	الانجاز الفعلي	النسبة	الانحراف
1	عدد المقابلات	100	150	%150	50+
2	عدد مرات حل المشكلات	50	40	%80	10 –
3	عدد الشكاوي	5	7	%140	2+
4	عدد التقارير المطلوبة شهرياً	15	15	%100	–
5	عدد مرات اشغال100% خلال الشهر	4	3	%75	1 –

شكل رقم(3 – 9)

قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملىء هذه القوائم بنفسه، ويعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

قائمة المراجع

	الاسم: أحمد......... الوحدة: المطعم		
م	العبارات الأدائية	الإجابة	
		نعم	لا
1	يختبر عينات من الأدوات		
2	المكان دائماً نظيف		
3	يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات		
4	يستمتع بالحديث والتعاون مع الضيوف		
5	يقرأ ويطور نفسه في مجال المطاعم الفندقية		
6	يحب مرؤوسيه ويبادلونه حبا بحب		
7	يتأخر في صيانة أدوات المطعم		
8	تقاريره الأسبوعية شاملة ودقيقة		
9	يساهم في تحقيق أرباح الفندق		
10	يبادر، ويعمل أوقاتاً إضافية		

شكل رقم(4 – 9)

6. **إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.

1) هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها.

2) فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أداءه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.

- رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أداءه الحالي.
- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.

فمعظم الدراسات الحالة تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم:

1. الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
2. تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
3. إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.
4. إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.
5. إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

استخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب أن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أومنح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

7. مشاكل عملية تقيم الأداء:

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أ. المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لدى يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أوالجنس أو الموطن.

ب. المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما

السؤال:لماذا تقييم الأداء:

يمكن رصد عدة استخدامات لتقييم الأداء في المنظمة الفندقية، ينسحب أغلبها على صيانة الموارد البشرية الفندقية، ويمكن عرضها في يلي:

1) يتعرف العاملون على مستويات أدائهم، وأوجه القوة، والضعف فيها.
2) الأساس الذي يعتمد عليه في زيادة الأجر، والمكافآت والعلاوات، والترقية.
3) المحافظة على الفرد بتحديد المكان المناسب للأداء:(الإبقاء، النقل، التحويل، الاستغناء).
4) المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد.

الوحدة العاشرة

تدريب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة العاشرة

تدريب الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية

أولاً: مفهوم التدريب في المنشآت السياحية والفندقية:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم لمواجهة احتياجات المستقبلية.

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية على اعتبار أن المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، مما يترتب على التدريب وينتج عنه نضوج الثروة البشرية، ورقيها، وامتلاكها المقومات اللازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها، وبذلك يتوصل المجتمع في المدى القصير والبعيد إلى أهدافه المتنوعة، التي يضمها هدف كبير ألا وهو تحقيق الرفاهية الإنسانية لكل أفراد المجتمع.

ويعد التدريب عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في جملته، تستهدف إحداث تغييرات محددة – ومستقبلية – سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات بعينها، حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد، ومن ثم المنظمة، وبالتبعية المجتمع الكبير.

وعليه يحتاج التدريب إلى فعاليات تعلم شتى، لا يقتصر على المعارف فقط، أو المهارات فقط، أو الاتجاهات فقط، ولكنها جماع لكل ذلك.

وتبنى كلمة التدريب، من مادة درب، والت تعني لغة، الطريق الممهد الذي يوصل إلى الهدف، أو الغاية المنشودة.

وتتعدد التعريف الاصطلاحية للتدريب، نعرض منها ما يلي:

- إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، وتكسب/تنمي/المهارات، وتكسب /تعدل/ تغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب.
- تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوة بين الأداء الحالي والداء على المستوى المطلوب.

ثانيا: مكونات التدريب السياحي الفندقي:

تنطوي العملية التدريبية والتنموية، على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

1) **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون، الأسس، والنظريات والقواعد والقوانين، المرتبطة بموضوع التدريب، مستهدفاً إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التدريبي.
2) **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.
3) **المكون الاتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة، والتي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها، أو تغييرها، بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

مما نخلص أن التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً إلى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

ثالثاً: أنواع التدريب في المنشآت السياحية الفندقية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء الرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة السياحية الفندقية.

1. التدريب التأهيلي:

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقاً لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم يتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالاً، ثم يقوم التدريب، في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة، ونظام العمل بها، وحقوقه، وواجباته، وقواعد الأداء، وأسماء المشرفين، والزملاء، وما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة الفندقية.

2. التدريب التنموي(التطويري):

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم والجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، والعمل على زيادة وترقية المهارات في فترات التدريب– الوجيزة– ليلحق الفرد بما فاته، وليستطيع أن يتعامل كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، وأساليب التعامل مع الضيوف. ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد، أو أن كان يتأهل للترقية.

3. التدريب التحويلي:

عندما تحاول المنظمة الفندقية إحداث استطراق في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، وحتى يتم ذلك، لا بد من اكتشاف استعدادات كامنة في هؤلاء المرغوب تحويلهم، وإذا اكتشفت، يصمم برنامج التدريب التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل

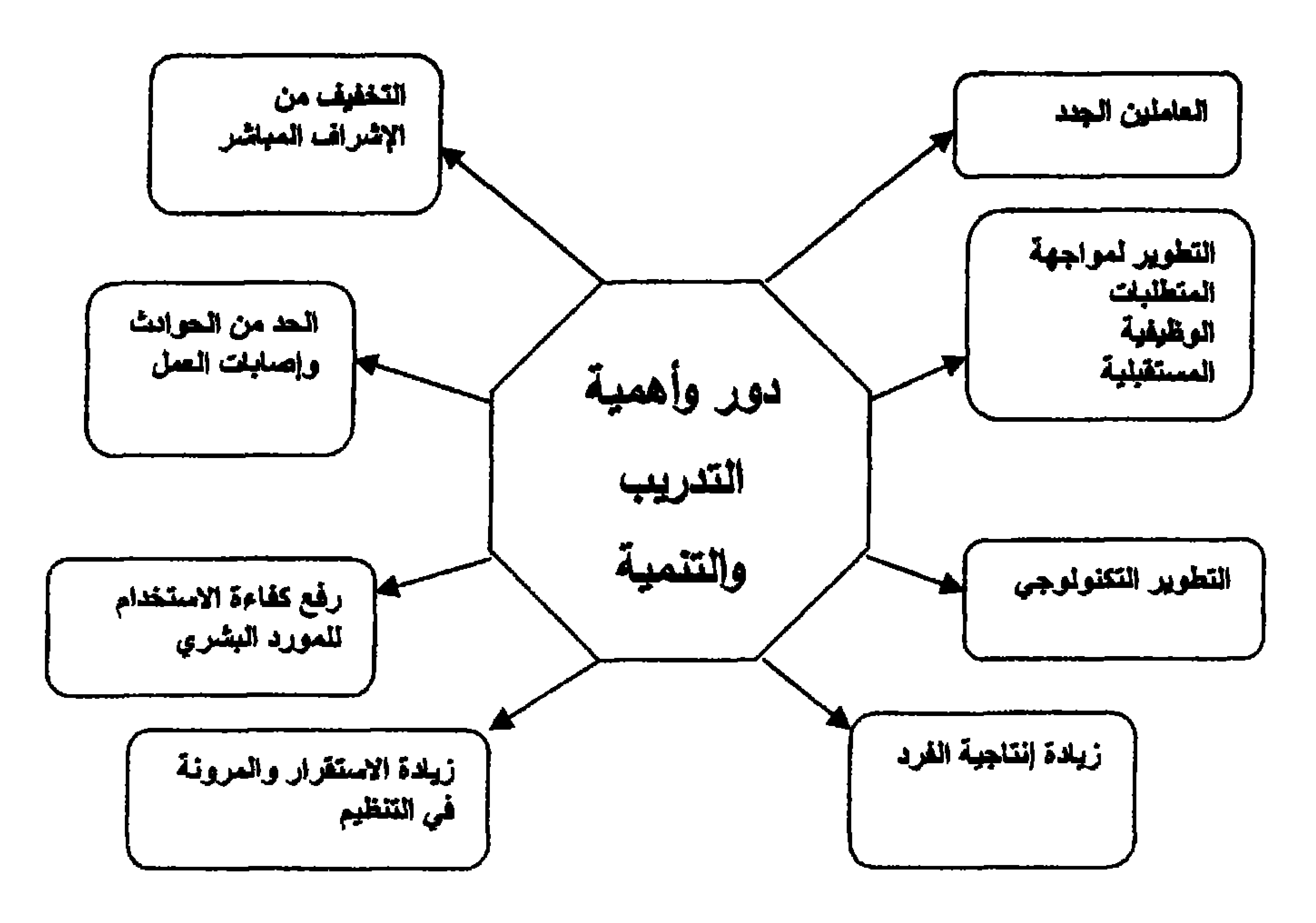
الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، وإعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى سلوك مطلوب.

السؤال الذي يطرح نفسه:

ما هي الأسباب التي أدت على الاهتمام بأهمية التدريب وتنمية العنصر البشري؟.

1) ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
2) تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة.
3) التطور التكنولوجي في أساليب العمل.
4) زيادة إنتاجية الفرد.
5) التخفيف من الإشراف المباشر.
6) الحد من الحوادث وإصابات العمل.
7) رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة.
8) زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.

ويمكن توضيح هذه الأهمية للتدريب السياحي في الشكل التالي:



رابعاً: أهداف التدريب في المنشآت السياحية الفندقية:

يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها، وهذه الأهداف ما يلي:

1. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
2. إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
3. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
4. إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

خامساً: فوائد التدريب والتنمية في المنشآت السياحية والفندقية:

1. زيادة حجم الناتج وتحسين جودته وتخفيض النفقات وتقليل الإسراف والضياع في مواد العمل وناتج الأداء، والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء سليم وفعال.
2. يساهم التدريب في التقليل من معدلات دوران العمل ومعالجة بعض المشكلات الناجمة عن التأخر والانقطاع عن العمل وتخفيض نسبة الإصابات والشكاوي والمنازعات.
3. يؤدي التدريب إلى إتاحة الفرص باستخدام أفضل لوسائل العمل وتقليل نفقات الصيانة والإصلاح نتيجة تدريب العاملين على كيفية استخدام الآلات والمعدات والتجهيزات.
4. يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المشروع والفئات التي تتعامل معه سواءً أكانت هذه الفئات موردة أم مستوردة.
5. يخلق التدريب الشعور بالرضا عن العمل لدى الأفراد.

وكي يحقق التدريب الفوائد المذكورة سابقاً لا بد من توفر ثلاثة شروط أساسية هي:

1. توفر الرغبة لدى الفرد نفسه في التعلم والتزود بالمعرفة.
2. ضرورة تصميم برامج التدريب على أساس الاحتياجات المطلوبة منه وتناسب هذه البرامج مع وسائل التدريب حتى لا تصبح الجهود المبذولة غير فعالة.
3. الانطلاق من اعتبارات التكلفة والعائد لكل برنامج تدريبي حتى لا تتعدى نفقات التدريب المنافع المتوقعة منه.

سادسا: الآثار الناجمة عن عدم إجراء التدريب في المنشآت السياحية والفندقية:

ينجم عن استبعاد اللجوء إلى أعمال التدريب والتأهيل في المؤسسات مجموعة من الآثار(النتائج السلبية) التي يمكن إيجازها بما يلي:

- زمن أطول للوصل إلى مستوى العمل الخبير /إنتاج المنتج/ تقديم الخبرة.
- الحاجة الأكثر إلى الأشراف والرقابة.
- نسبة متدنية من معدلات الإنتاج والإنتاجية.
- مخاطر أكثر للحوادث والإصابات المهنية.
- كميات أكبر من المنتجات ذات النوعية الرديئة أو الأخطاء في تنفيذ المهام.
- صيانة أكثر الآلات والتجهيزات نتيجة الأخطاء.
- ارتفاع تكاليف المنتج/ الخدمة المقدمة.
- حالات من الاستياء نتيجة قلة الخبرة / إطالة تنفيذ العمل/ تدني الإنتاجية....

سابعاً: التدريب كمنظومة عمل في المنشآت السياحية الفندقية:

تعتبر العملية التدريبية نظاماً فرعياً من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من العناصر التالية:

1) المدخلات.
2) العمليات والأنشطة.
3) المخرجات.
4) التغذية العكسية (مخزن العمليات).

1. المدخلات وتشمل:

أ. مدخلات إنسانية وتتكون من:

- المتدربين.
- المدربين.
- إداريين.
- فنيين.

ب. المدخلات المادية وهي:

- أماكن التدريب.
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية.
- مستلزمات التدريب.
- الميزانية التدريبية.

2. العمليات:

يتم من خلالها إنجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- الموضوعات التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة البرامج التدريبية.

3. المخرجات وتتمثل بـ:

- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربين خلال التدريب.
- صقل المهارات الحالية.
- إكساب الفرد مهارات جديدة.
- إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الأفراد.

إن نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

مخزون العمليات:

ويعتبر مركزاً لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي الوظيفي للفرد.

ثامناً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية هي نقطة البداية، في أية عملية تدريبية منظمة، ويعبر عنها بأنها: "نواحي القصور أو الضعف في الأداء الفندقي، الحالية والمتوقعة".

أو بأنه الفرق في المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

ويمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالعادلة التالية:

الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف – الأداء الحالي

ومن المنطقي أن نحدد أسباب هذه الفجوة الأدائية، وذلك من خلال مستويين للتحليل:

- **على مستوى المنظمة:**

يعود القصور في الأداء – الفجوة الأدائية– إلى أسباب ترجع للمنظمة الفندقية. انتقلت المنظمة من مستوى(4 نجوم) إلى مستوى أعلى(5 نجوم)، استخدام الحاسبات الآلية في المكاتب الأمامية، تبني مواصفات حديثة(Iso 9000)، انتهاج أنظمة جديدة، النظام الأمريكي بدلاً من النظام الأوربي في التنظيم، وما إلى ذلك.

- **على مستوى الفرد:**

يرجع القصور أو الضعف الأدائي، من ناحية الفرد إلى نواح كثيرة: الموظف الجديد، والترقية، والنقل، والمسار الوظيفي(المأمون)، والحوادث، والشكاوي، وتقييم الأداء الذي يعد للموظف الفندقي.

والسؤال المطروح الآن هي متى تحتاج المنظمة الفندقية السياحية إلى تحديد الاحتياجات التدريبية:

تحتاج إليها في الظروف التالية:

1) **تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها.**
2) **النقل والترقية.**

3) تخطيط المسار الوظيفي للفرد.
4) استحداث وظائف جديدة أو تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
5) إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل.
6) ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم.
7) تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة.

ما هي مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:

1) تحليل التنظيم:
2) تحليل العمل.
3) تحليل الفرد.

1. تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي لأية منظمة فندقية من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ. دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
ب. دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
ج. دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط العام، كمعدلات الكفاءة الإنتاجية، والربحية،

والتكلفة، والجودة، ومردود رأس المال،..الخ. كما ويشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير إلى مستوى استخدام الموارد البشرية كإنتاجية العمل، وعبء العمل؛ ودوران العمل..الخ.

2. تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

أ. توصيف الوظيفة الحالي.
ب. التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل.
ج. أهداف الوظيفة.
د. الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشياً مع التطورات.
ه. معدلات الداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
و. أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

3. تحليل الفرد:

ويقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

أ. مستوى المهارة.
ب. اتجاهاته.
ج. سلوكه.
د. المستوى المعرفي والفكري.
ه. القدرات الإبداعية.
و. مؤهلاته– خبراته.
ز. الخصائص الشخصية.

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكساب الفرد مهارات جديدة.

تاسعاً: مقومات التدريب الفعال في المنظمة السياحية الفندقية:

لزيادة فعالية البرامج التدريبية لا بد أن تأخذ المنظمة الفندقية في الحسبان الاعتبارات التالية:

1) ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التنظيم.
2) تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
3) التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.
4) مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
5) العناية باختيار المتدربين من ذوي الخبرات العملية والعلمية.
6) الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
7) ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
8) توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
9) اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته.
10) الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

عاشراً: إدارة البرامج التدريبية وتخطيطها:

برامج التدريب:

1. التدريب على الوظائف:

وذلك لمعرفة الواجبات والمسئوليات ورفع المهارة والأداء والمعلومات.

2. البرامج التوجيهي:

تعريف العاملين بالمنشأة والأهداف العامة والأساسية ونوع المنتج والخدمات والخطط والهيكل التنظيمي والأجور والحوافز والمزايا العينية وفرص التدريب وسياسات الترقي ونظام تقييم الأداء.

3. برامج تدريب الأمن الصناعي:

مثل الدفاع المدني والإسعاف الأولية وإطفاء الحرائق لمواجهة الحوادث في العمل والقدرة على تحقيق الأمن والأمان.

4. التدريب الإشرافي والإداري:

لشغل وظائف ذات مستوى أعلى وزيادة الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات ومراقبة الأعمال وتحسين مهارات القيادة.

5. التدريب التنظيمي:

لزيادة المعلومات والثقافة للعاملين مما يعود بالنفع على العامل والمنشأة مثل برامج محور الأمية وإدخال الحاسب الآلي ودراسة للعلوم السلوكية والاقتصادية والتاريخ... الخ.

إن مدراء الإدارات مطالبون بالإجابة على الأسئلة التالية لجعل البرنامج التدريبي بالمستوى الذي يحقق الأهداف المرجوة منه وكما يلي:

- أين سيتم التدريب؟.
- من سيقوم بالتدريب؟.
- ما هي وسائل التدريب الواجب استخدامها ؟.
- متى نقوم بالتدريب؟.

أين يتم التدريب؟.

يمكن أن يكون التدريب في المقر الرئيسي للمنظمة الفندقية(مركزية التدريب) أو في الفروع(لا مركزية التدريب).

وفي الحقيقة، إن لكل من الأسلوبين مزاياه وعيوبه. وعموماً إن أهم المزايا المرتبطة بالتدريب المركزي هي كما يلي:

- توفر الخبرات والكفاءات والمؤهلات المتخصصة داخل المركز والتي يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر .
- التدريب في المركز الرئيسي يوطد العلاقات بين الموظفين للمنشأة الواحدة.
- كما أن التدريب المركزي يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين لأنهم سوف يجتمعون مع رؤسائهم مباشرة.
- ورغم تلك الميزات، إلا أن التدريب المركزي يعاني من العيوب التالية:
- تتحمل المنشأة كلفة عالية.
- مدة التدريب في المركز غالباً ما تكون قصيرة وبالتالي، فإنها لا تتيح فرصاً كافية للموظفين لفهم المادة التدريبية لأنهم واقعون تحت ضغط الوقت.

أما التدريب اللامركزية فإن له مزايا عدة منها:

- يحمّل المنظمة كلفة أقل لأن موظفين يبقون في الميدان وبهذا توفر الشركة مصروفات التنقل والإقامة.
- كما يتيح وقتاً كافياً أمام الأفراد للاستفادة من التدريب النظري والعملي.

وعلى الرغم من تلك الميزات، إلا أن التدريب اللامركزي يعاني من:

- عدم توفر الوقت اللازم لمشرفي الميدان للتدريب، لأن وقتهم غالباً ما يكون مركزياً على الرقابة على الأفراد لأن هذا عملهم الأساسي.
- وحتى لو تقرر الوقت، فقد لا يكون مشرفو الميدان مؤهلين بخبرات وقدرات تدريبية كافية لتنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة.

من يقوم بالتدريب؟

هناك ثلاثة أنواع رئيسية لمن يقومون بالتدريب" المتدربين" وهم المدراء التنفيذيين في المنظمة والمستشارين من داخل المنظمة، ومدربين من الخارج.

1. المدراء التنفيذيين Line Personnel:

يمكن أن يقوم بالتدريب أفراد من داخل المنظمة الفندقية يمثلون مناصب إدارية تنفيذية في هذه المنظمة ويشغلون وظائف إدارية فيها.

ومع أن هؤلاء يفتقرون إلى الخبرة التعليمية والوقت المتاح للتدريب، إلا أنهم يحققون ميزة تدريبية للمنظمة تتمثل في الجوانب الفنية في برنامج التدريب من خلال عرض خبراتهم في المنظمة وسياساتها، وبرامجها، ومنتجاتها، وظروفها، إضافة إلى أنهم يوفرون جزءاً من تكاليف التدريب.

2. المستشارين من داخل المنظمة Staff Trainers:

حيث تقوم بعض المنشآت الفندقية والسياحية بتعيين متخصصين لإدارة برامج التدريب فيها،حيث يعمل هؤلاء بصفة استشارية، أي لا سلطات لهم على المتدربين، أو يمكن أن يكون هؤلاء المدربون المستشارون من الأقسام الأخرى في المنظمة من إدارة الأفراد، من إدارة الإنتاج، أو الإدارة العليا، أو من أقسام الأعمال المكتبية، من إدارة التسويق، أو من الأقسام الفنية...الخ.

وقد تحقق المنظمة من تعيين مدربين لإدارة البرامج التدريبية بعض المزايا التي منها إعداد برامج ناجحة، إعداد مواد تعليمية وفنية، تقييم الكفاءات واكتشاف نقاط الضعف فيها وتحديد الحاجة للتدريب ومجالاته، ولكن رغم هذه المزايا إلا أنه لاستخدام هؤلاء المدربين بعض العيوب والتي تتمثل في أنهم لا يملكون السلطة الكافية لمارستها على المتدربين.

3. المدربون المتخصصون من الخارج Outside Training Specialists:

في الكثير من الدول مراكز تدريبية متخصصة في تدريب الموظفين للمنظمات والمنشآت العاملة داخل الكيان الاقتصادي لهذه الدول، فبعض هذه المراكز قد يكون متخصصاً في التدريب العام للموظفين، والبعض الآخر قد يكون متخصصاً في برامج تدريبية محددة مثل التدريب الفني كالتغلب على الاعتراضات.

متى نقوم بالتدريب؟

عملياً، هنالك وجهتي نظر حول توقيت (Timing) تنفيذ البرامج التدريبية وكما يلي:

أما وجهة النظر الأولى: فيحملها بعض مديرو الأفراد التنفيذيين الذين يعتقدون أن وقت التدريب يجب أن يكون قبل دخول موظفين ميدان العمل الفعلي، خاصة بالنسبة للجدد وحديثي التخرج منهم.حيث أن موظفين الجدد يجب تدريبهم مسبقاً لتأهيلهم للعمل في الميدان، فهم لا يحتاجون فقط إلى التدريب وتعريفهم بطبيعة أهداف المنظمة بل يحتاجون إلى أساليب فنية في الإدارة، وقد يستغرق وقت تدريب هؤلاء الأفراد على الأقل بضعة أسابيع ولغاية سنة قبل توجههم إلى ميدان العمل الفعلي.

أما وجهة النظر الثانية فتقول عن تدريب الأفراد يجب أن يكون بعد مرور فترة من التحاقهم الفعلي بالعمل في الميدان وذلك لاكتشاف نواحي الضعف والمشاكل التي يعانون منها، وبالتالي تصميم برنامج أو برامج التدريب اللازمة لإكساب هؤلاء المهارات والقدرات الإدارية التي يفتقرون لها.

أما فيما يتعلق بمدة البرنامج التدريبي فهذا يعتمد على نوع البرنامج التدريبي والأهداف التي يتضمنها والمحتويات التي يدور حولها، ونوع المتدربين، ومكان التدريب، والتكاليف التي يحتاجها...الخ.

طرق التدريب في المنشآت السياحية والفندقية:

هناك كثير من طرق التدريب أو ما يسمى أحياناً بمناهج التدريب وقد تكون هذه الطرق جماعية وقد تكون فردية، وهناك أدوات ووسائل تستخدم للتدريب في هذه الطرق.

1. طرق التدريب الجماعية:

هناك طرق تدريب جماعية كثيرة سنذكر بعضاً منها وسنركز الاهتمام على البعض الآخر بإيجابياتها وسلبياتها إلى ما يلي:

أ. طريقة المحاضرة العلمية:Lecturing

يقوم المحاضر المختص في موضوع التدريب بتزويد المتدرب أو المتدربين بمعلومات نظرية أساسية حول ذلك الموضوع والإجابة على استفسارات وتساؤلات المتدربين. لكن لهذه الطريقة جملة من الإيجابيات وأخرى سلبية نلخصها بما يلي:

- سلبيات المحاضرة:

- تعتمد على مستوى المحاضر جيداً كان أم سلبياً.
- معلومات أحادية الجانب.
- من السهل فقدان المعلومات أو تداخلها.
- تحتاج لكثير منا لإعداد لتكون جيدة.
- غير مشاركة وتصل لنوع فقط من رجال الأفراد.

- إيجابيات المحاضرة:

- معلومات ضخمة وقد تكون دقيقة.
- سهلة الاستخدام.
- قليلة التكلفة وقد تكون أرخص من الطرق الأخرى، لذلك قد تكون من الطرق الأكثر شيوعاً.
- تخاطب مجموعة كبيرة، لذلك فهي اقتصادية أكثر وأسرع في معالجة معلومات جديدة.
- منظمة لها بداية محددة ونهاية محددة.

ب. طريقة المناقشة الجماعية(ورشات العمل) Workshops:

تقوم على إشراك رجال الأفراد المتدربين في المناقشة وإبداء الرأي في الموضوعات المطروحة. أما إيجابياتها وسلبياتها فتذكر بعضاً منها كما يلي:

- **سلبيات المناقشة:**

- إمكانية الخروج عن مسار الموضوع.
- قد تستغرق وقتاً طويلاً.
- قد لا يكون المدخل كاملاً، لذلك فهي محفوفة بالمخاطر، ومن الصعب التحكم بالمخرج.
- قد تكون مضجرة.
- تحتاج لمدرب مؤهل للحفاظ على مسار الموضوع.

- **إيجابيات المناقشة:**

- تشترك اكبر عدد ممكن من المتدربين.
- توليد أفكاراً كثيرة.
- تلفت الانتباه.
- التفاعل فيها يكون كثيراً بين المتدربين"Case Studies"
- تكون التعابير فيها أكثر صراحة.

ج. طريقة العرض:

يعرض فيها المدرب على رجال الأفراد المتدربين منتجاً معيناً مع تبيانه لكيفية استخدامه وتشغيله وصيانته. أما إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة فأهمها ما يلي:

- **سلبيات طريقة العرض:**

- قد يكون حمل المنتج صعباً.
- مكلفة أحياناً.
- استهلاك للوقت.

- صعوبة تحديد المكان المتناسب مع مواصفات وأبعاد المنتج.

- إيجابيات طريقة العرض:

- يمكن أن تكون مسلية ومحفزة.
- تضيف حاسة البصر والمراقبة عن قرب لأجزاء المنتج.
- سهولة الاحتفاظ بالمعلومات.
- أسلوب توضيحي داعم إذا استخدم مع طريقة المحاضرة.

د. طريقة المحاكاة وتمثيل الأدوار Simulation and Role Playing

وتستخدم هذه الطريقة عادة لكشف نقاط الضعف عند المتدرب عملياً وإحاطته علماً بها وتصحيح هذه النقاط بالتعاون معه ومع المتدربين الآخرين بما يفيد الجميع في موضوع التدريب، وهي تعتبر أكثر فائدة وإلزاماً للمتدرب.

سلبياتها:

- قد تكون غير واقعية.
- صعبة جداً ومحفوفة بالمخاطر.
- تتوقف على قدرة رجل الأفراد المتدرب في التمثيل.
- تحتاج إلى تحضير الدور تحضيراً جيداً.
- قد يكون الدور إلزامياً لموقف غير مقبول مما يقلل من فعاليته.

إيجابياتها:

- مهارات أفضل للاستماع والحوار.
- أسلوب تجريبي مما يؤدي إلى سرعة التعلم.
- عفوياً أحياناً.
- يرفع من مستوى الانتباه.
- يظهر أراء مختلفة ويكشف مواقف كانت خطية.

2. طرق التدريب الفردية:

ومن أهم هذه الطرق هي:

أ. طريقة التدريب في العمل:

بمقتضى هذه الطريقة يتدرب الأفراد أثناء قيامهم بالعمل، أي يعمل تحت التدريب، لكن لهذه الطريقة بعض الإيجابيات وبعض السلبيات ومن أهمها:

سلبياتها:

- مكلفة.
- التدريب في العمل مرتبط بالدافع والحافز الذاتي self للمدرب والمتدرب معاً.
- مجهد ويولّد الضغط على المدرب والمتدرب.
- قد تستهلك هذه الطريقة وقتاً كبيراً من المشرف على التدريب.
- أجور ضئيلة.

إيجابياتها:

- يتعلم الأفراد أساليب وطرق المنظمة الفندقية.
- تطوير مهارات العنصر البشري.
- تطبيق مباشر يكسب المعرفة سريعاً.
- المراقبة اليومية.
- تتيح الفرصة للموظفين بأن يسأل ما يراه مناسباً.

ب. المقابلة الفردية ضمن المنظمة الفندقية:

يجري المدرب مقابلة على شكل حوار تبادلي مع الموظفين المتدرب ويناقش معه مشاكل بشيء من الحرية، لهذه الطريقة إيجابيات وسلبيات من أهمها:

سلبياتها:

- أسئلة مغلقة تقابلها معلومات ناقصة.
- قد يظهر التحيز فيها.
- بحاجة إلى أسئلة كثيرة.
- تنقصها العفوية.
- قد يحدث سوء من التأويل والتفسير.

إيجابياتها:

- الالتقاء بشخص بعد آخر.
- مضبوطة حياناً.
- تسمح بتبادل المعلومات، وقد تكون هذه المعلومات نوعية.
- كشف المهارات الأخرى غير الشخصية التي يتمتع بها العنصر البشري.
- سهولة تغيير الصيغة حسب الإجابة الإخراج المعلومات بشكل أسرع.

هناك طرق فردية أخرى مثل طريقة الاستجواب أو طريقة المراسلة التي تتم عن طريق البريد، إذ تلقى المنظمة استفسارات الموظفين. ثم ترد عليها.

وسائل وأدوات التدريب:

هنالك وسائل إيضاح سمعية وبصرية تستخدم أثناء تدريب الموظفين لزيادة فعالية البرامج التدريبية منها ما يلي:

1) الكتيبات.
2) الأفلام.
3) الخرائط.
4) المسجلات.
5) الرسوم البيانية.

6) المخططات البيانية.
7) الرسوم التوضيحية.
8) الصور المتحركة.
9) آلات التصوير.
10) التدريب بمساعدة الحاسوب.
11) النشرات المصورة.
12) النماذج.
13) وسائل أخرى.

تقييم عملية التدريب:

ارتفاع نفقات وتكاليف التدريب حيثما تم وكيفما تم، لذلك فإنه من الضروري التعرف على المردود الذي يحقق من هذه البرامج سواءً على المدى القصير أو المدى الطويل، وبذلك تستطيع المنظمة معرفة حقيقة استثمار المبالغ في التدريب.

أما عن الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية التقييم فعديدة ومنها:

1) مدى سلامة الأهداف التي تم تحديدها في البرنامج التدريبي.
2) مدى الدقة في اختيار مكان التدريب وتأثير المكان على الأداء المتوقع للمدربين فيما بعد.
3) مدى دقة الأساليب التي تم اعتمادها عند تنفيذ البرنامج التدريبي وعملاً بها.
4) الدقة في توقيت البرنامج التدريبي.

بعض المقاييس الخاصة بالتدريب والتأهيل:

تقيس محاولات التدريب بعض المعايير التالية:

$$\text{مقياس التدريب الفردي} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$$

$$\text{الميزانية المخصصة للتدريب لكل عامل} = \frac{\text{المبلغ المخصص للتدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$$

$$\text{كلفة ساعة التدريب} = \frac{\text{المبالغ المصروفة على التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}}$$

الوحدة الحادية عشرة

نظام التعويضات
في المنشآت السياحية
والفندقية

الوحدة الحادية عشرة
نظام التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمة:

تلعب الأجور والمرتبات أدواراً متعددة فهي على مستوى الفرد الفندقي وسيلة لتحقيق إشباعاته الأساسية، فهي تغطي احتياجاته المادية، وتوفر له الأمان، وإنشاء علاقات اجتماعية، والإحساس وبالتقدير، وكوسيلة للتقدير واحترام ذاته.

وعلى مستوى المنشآت الفندقية والسياحية، تعمل الأجور والمرتبات، على استقطاب الكفاءات المناسبة، وتنمي حرصها على البقاء، وإشاعة العدالة بين العاملين، ومن ثم تفشى حالات الرضا بين صفوفهم.

ولا شكّ أنه كلما كان الأجر أو الراتب مرتفعاً وكبيراً يساعد ذلك على جذب عدد أكبر من الأفراد وبالتالي ضمان اختيار أفضل. وهذا بدوره يساعد على تقليل كلفة التدريب التي يمكن أن تتحملها المنظمة الفندقية السياحية مستقبلاً حيث إنها قد حصلت على المهارات والمعارف المطلوبة والتي تترافق مع مؤهلات الوظائف الشاغرة والمعلن عنها.

يجب أن يلبي نظام الأجور في المنشآت السياحية والفندقية مطلبين داخليين، ونوعين من الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية.(د. محمد مرعي مرعي: 203)

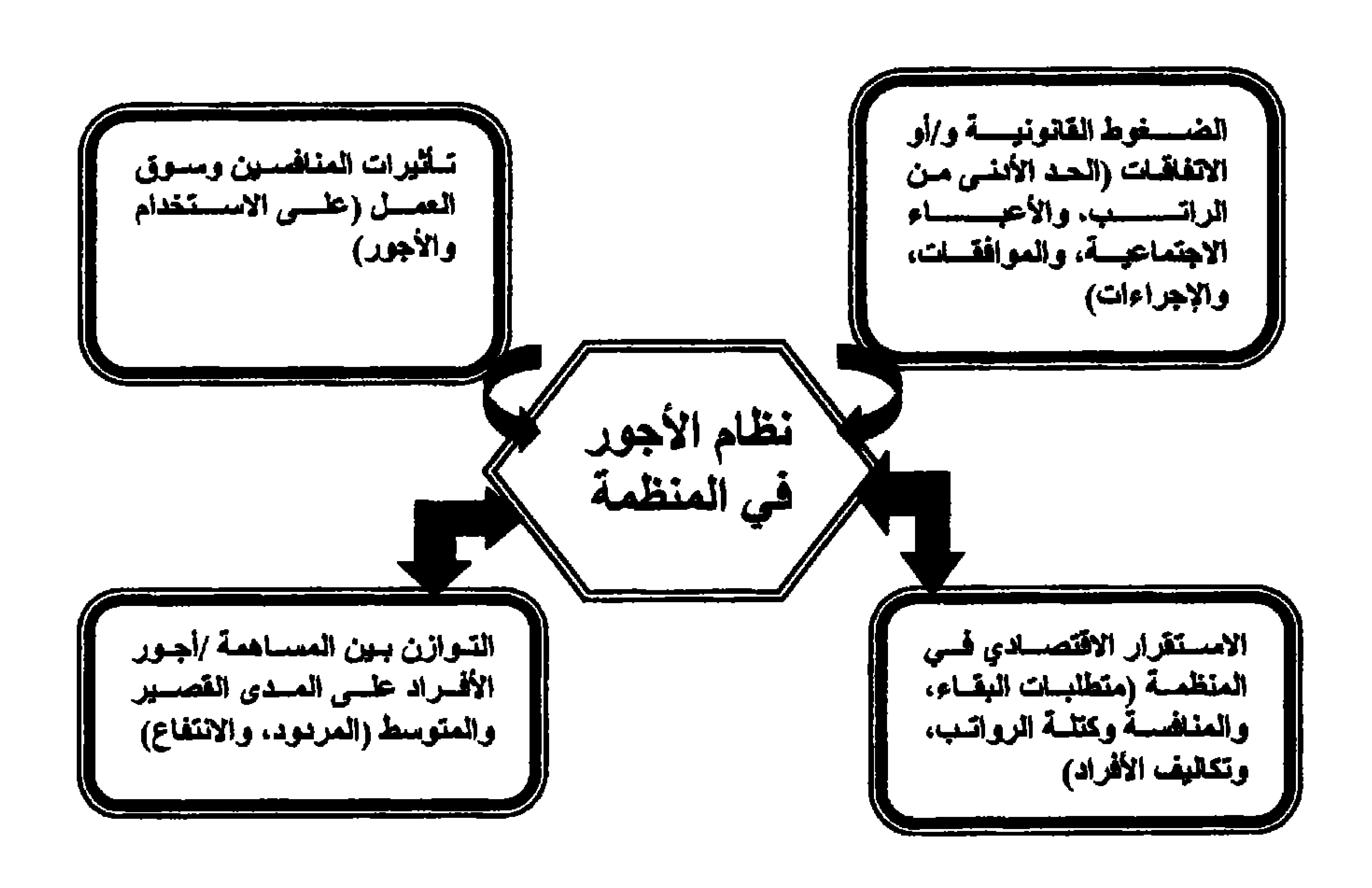
- **على الصعيد الداخلي، تتمثل المتطلبات فيما يلي:**

- حفظ وخلق التوازن بين مبلغ وشكل الأجور من جهة، ومساهمة الأفراد في العمل كمياً وكيفياً من جهة أخرى سواءً أكان على المدى القصير أم على المدى المتوسط.

- حفظ الاستقرار بالمعني الاقتصادي بين وزن كتلة الأجور الرواتب والأجور والأعباء الأخرى وبين الوصفة التي تضمن للمنظمة استقلالها وقدرتها على البقاء.

- على الصعيد الخارجي تتمثل الضغوط فيما يلي:

- الضغوط القانونية و/أو الاتفاقات المفروضة على المنظمة كان لا يكون ممكناً التصرف لتجنبها أو لتخفيضها.
- الضغوط المرتبطة بسوق العمل، وبالدافعية وبجاذبية المنافسين أو بالمنظمات الأخرى المستخدمة فئات الموارد البشرية نفسها وذلك كما يظهر بالشكل رقم(1).



شكل رقم (1)

أولاً: مفهوم التعويضات في المنشآت السياحية والفندقية:

الأجر هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن اعتباره أيضاً بأنه مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهنا يجب أن نفرق بين الراتب والأجر، وبين الإجمالي والأجر الصافي، والأجر النقدي والأجر العيني.

- **الأجر الإجمالي:**

هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد من المنظمة التي يعمل بدون خصم الضرائب أو الاستقطاعات المختلفة الأخرى.

- **الأجر الصافي:**

وهو الجر الإجمالي الذي الفرد مطروحاً منه الضرائب على المرتبات والأجور وحصة الفرد في التأمينات بكافة أنواعها(عجز، بطالة، شيخوخة...الخ.

ينبغي ان نوضح مدلول بعض المصطلحات(التعويضات)كل منها على حدة:

أ. التعويض النقدي: ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للفرد الذي يعمل لديها، لقاء مساهماته التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل.

ب. التعويض غير النقدي: ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها. والتي يحصل عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها.

ج. التعويض المباشر: ويمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها، لقاء المساهمات التي يقدموها لها، وبالتالي فقد سميت بالمباشرة لكونها دفعها مرتبط بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد، والنشاط المبذول في العمل.ويشمل التعويض المباشر على ما يلي:

1) **الأجر أو الراتب الأساسي:** ويمثل الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضوه العاملون في المنشآت السياحية والفندقية، ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد أو الموظف للمنشأة خلال عمله لديها. ويدفع الأجر أو الراتب الأساسي، إما على أساس الزمن الذي يمضيه الفرد في العمل ويسمى بالدفع على أساس الزمن، أو يدفع على أساس عدد ونوعية وحدات العمل المنتجة، ويسمى عندئذ بالأجر التشجيعي. وقد يدفع في بعض الأحيان على أساس الزمن، وكمية الإنتاج ونوعيته بآن واحد.
2) **الزيادات أو العلاوات الدورية:** وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية إضافة لراتبهم الأساسي، وذلك لقاء قدمهم وكفاءتهم في العمل.
3) **التعويضات الإضافية المباشرة:** وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتهم وأجورهم الأساسية وتشمل: الأجر الإضافي، المكافآت النقدية، والبدلات. وتدفع المنظمة هذا النوع من التعويضات للعاملين، وذلك لقاء أعمال إضافية تكلفهم بها، أو أعمال متميزة قاموا بها، أو صفات معينة تتميز بها أعمالهم من باقي الأعمال في المنشآت السياحية والفندقية.

- **التعويض غير المباشر:** ويقصد به، كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنظمة التي يعملون فيها، وذلك لكونهم أعضاء فيها، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة، لهذا أطلق عليها تسمية التعويضات غير المباشرة، كما أطلق عليها البعض أيضاً تسمية الحوافز غير المباشرة. وتأخذ التعويضات غير المباشرة شكل خدمات متنوعة تقدمها المنظمة للعاملين لديها دون مقابل عادة. كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية المأجورة...

بعد استعراضنا لمدلول المصطلحات السابقة. يمكننا تعريف الأجور على الشكل التالي:

الأجور أو الرواتب تشير جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية(وحدة) الإنتاج.

إجمالي الأجر = الجر النقدي + الأجر العيني (الخدمات والمزايا العينية الأخرى)

مما تقدم، لا بد من تفريق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر.

في الواقع ومن حيث المضمون فكلاهما تعويضاً نقدياً مباشراً يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها، والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعريف النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلحاً أجنبياً ترجمته "أصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية، والذين يطلق عليهم مصطلحاً أجنبياً ترجمته "أصحاب الياقة الزرقاء"، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الاثنين معاً في بعض الحالات إذاً الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون.

ثانياً: أنظمة دفع الرواتب والأجور للموظفين في المنشآت السياحية والفندقية:

أشرنا سلفاً إلى أن الفرق بين مصطلح الراتب والأجر والأخير لا يتم استخدامه أو التعامل به في الفنادق ولعدة أسباب أهمها صعوبة حساب حجم الإنتاج في معظم الوظائف بالفندق لأن الموظف أو العامل لا يقدر أن يتحكم في كمية العمل المنتج مثال ذلك شيف المطبخ بإمكانه إنتاج 50 طبقاً على سبيل المثال في اليوم لكنه لا ينتج إلا 20 طبقاً يومياً وذلك بسبب عدد الزبائن المرتادين للمطعم وهكذا سوف يتم التركيز على نظام الرواتب لأنه النظام المستخدم في الفنادق.

ثالثاً: أهداف إدارة الأجور في المنشآت السياحية والفندقة:

من البديهي أن يكون هدف نشاط إدارة الأجور كغيره من الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية هو توجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق أهداف المنشآت السياحية والفندقية، غير أن هناك أهدافاً أخرى فرعية لإدارة الأجور تمثل علامات على طريق تحقيق الأهداف البعيدة.وهذه الأهداف هي:

1) جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
2) الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
3) تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
4) مكافأة الأداء السابق لفرد.
5) ضمان التنافس في سوق العمل.
6) الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
7) تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
8) تخفيض معدل دوران العمل.

- تهدف الإدارة السليمة للأجور إلى تعويض ومكافأة الأداء السابق للفرد العامل، وتعويض عن التعليم والخبرة والتدريب التي اكتسبها الفرد والتي تساعد في أداءه المستقبلي.

- وأيضاً تهدف إدارة الأجور السليمة إلى ضمان جذب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وتحقيق عدالة الأجور بين جميع فئات العاملين داخل وخارج المنشآت السياحية والفندقية. كما تهدف أيضاً إلى تشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد في المستقبل.
- هذا فضلاً، عن تشجيع الأفراد على البقاء وعدم ترك الفندق التي يعملون بها خاصة عندما يشعرون بعدالة الأجور التي يتقاضونها وأنها متنافسة مع المنشآت السياحية والفندق الأخرى،أو المنشآت الأخرى

رابعاً: أهمية الأجور والرواتب في المنشآت السياحية والفندقية:

1) تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
2) تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
3) تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة السياحية والفندقية، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب. لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية؛ لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

وتلعب الأجور والرواتب الأساسية دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية. وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة الجيدة للمنشأة، كما يمكن جذبها إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

خامساً: عوامل تحديد رواتب وأجور الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية[1]:

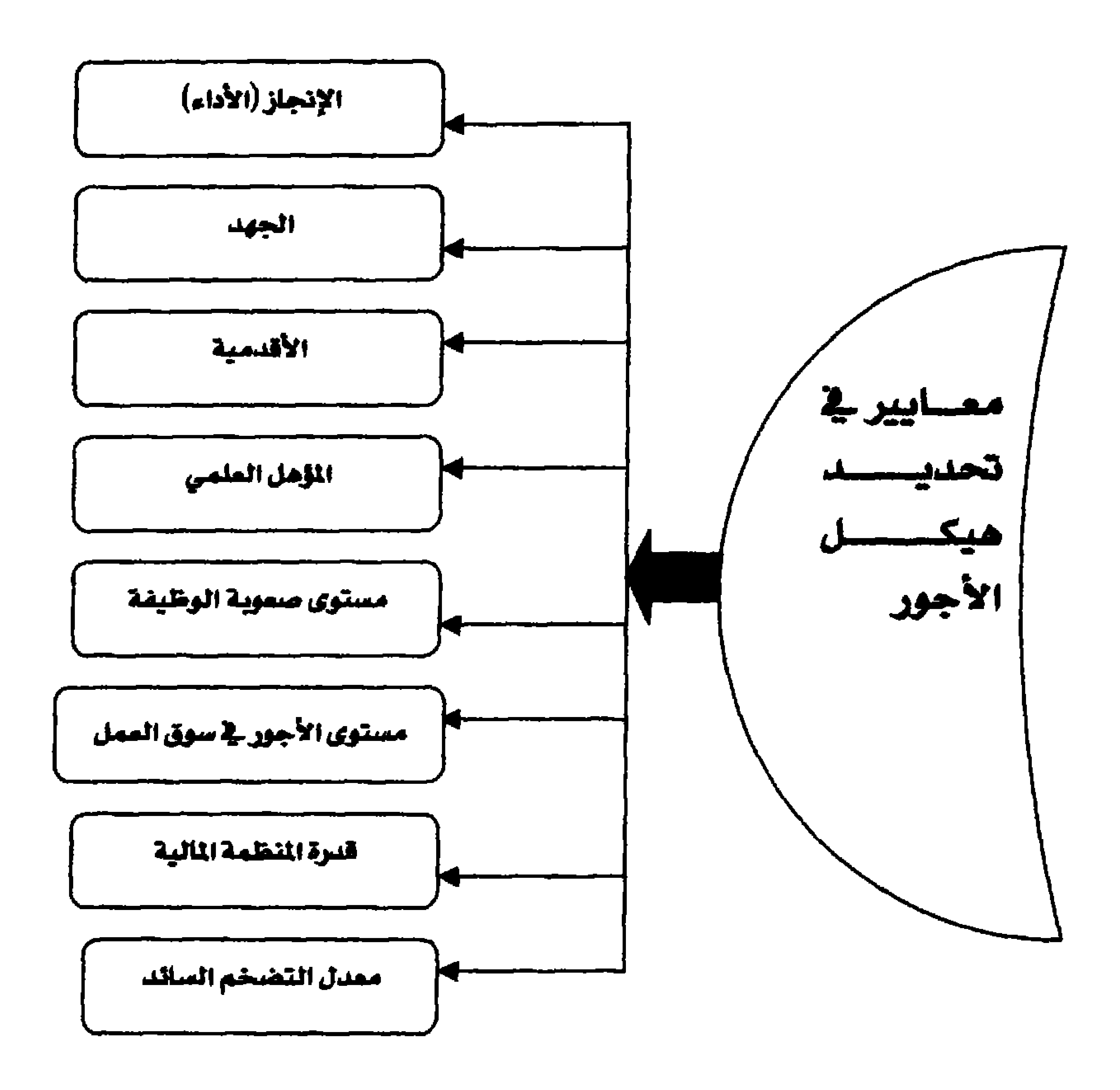
يتم تحديد الأجور بناءً على مجموعة من العوامل هي:

1) **العوامل الاقتصادية:** للأجر وجهان كما سبق أن ذكرنا وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل، وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل، أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج، وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين(أصحاب العمل) وعرض البائعين(العاملين).
2) **العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزاً للمركز الأدبي الذي يمثله بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور.
3) العوامل النفسية: فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
4) **العوامل الأخلاقية:** فالأجور يجب أن تكون عادلة.
5) **العوامل الإدارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها ونطاق إشرافها ونظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها، ونحو ذلك. وهذا ما ستناقشه بعد قليل لدى تناول موضوع تقويم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور.

(1) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،1997،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

سادساً: عوامل تحديد هيكل رواتب وأجور الموظفين في المنشآت السياحية والفندقية[1]:

هناك العديد من المعايير التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك المعايير:



ويمكن إلقاء الضوء على هذه المعاير على الوجه التالي:

1) **الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.

(1) د. نعيم إبراهيم الظاهر،تنمي الموارد البشرية،2009،عالم الكتب الحديث.

2) الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسبان تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.

3) الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.

4) المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الأخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجور.

5) صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

6) قدرة المنظمة المالية: أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

7) مستويات الأجور في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.

8) معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني

ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

إن تحديد مستوى الرواتب في الفنادق بشكل خاص يتحدد وفقاً لبعض الأسس المهمة ونأخذ منها:

1) مستوى الرواتب التي تدفع في الفنادق المنافسة ضمن درجة التصنيف،إذ أن آلية الطلب والعرض على العمالة في السوق الفندقية تمتاز بخصوصية التذبذب وفقاً لموسمية الطلب على الخدمات الفندقية والسياحية بشكل عام، لذلك فنعد تحديد مستوى الرواتب في الفندق يكون من المناسب معرفة ما تدفعه الفنادق الأخرى لموظفيها.
2) الوضع المالي للفندق من حيث الإمكانية على دفع الرواتب التنافسية لاجتذاب الموظفين الأكفاء والعمال المهرة وذوي الخبرات في مجال العمل الفندقي والحفاظ على بقائهم أطول فترة ممكنة لأنهم قد يمثلون ميزة تنافسية للفندق تضمن استمراره وبقاءه في السوق الفندقية.
3) الأخذ بنظر الحسبان الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلد والنفسية للموظفين حتى يتسنى لإدارة الفندق تحديد مستوى للرواتب يتناسب مع المستوى المعيشي الملائم.
4) ضمان العدالة النسبية من حيث مستوى الراتب المتعلق بالوظيفة ومدى صعوبتها وحجم مسؤوليتها Equal pay for Equal Work.
5) الالتزام بقوانين مكتب العمل التابع لوزارة العمل والمتعلق بنظام الحد الأدنى لمستوى الرواتب والجور في البلد. يكون هذا النظام محدد من قبل وزارة العمل بحيث لا يمكن لإدارة الفندق تجاهله أو التقليل من مستوياته وقانون العمل الأردني رقم(8) الساري المفعول لسنة 1996 يحدده بـ(85) دينار أردني كحد أدنى يدفع كراتب للموظفين في قطاعاته العمل كافة.

أما ما يخص الحد الأعلى للرواتب فهذا تقع على عاتق الفندق.

سابعاً: طرق دفع الأجور[1]:

هناك طريقتان لدفع الأجور للعاملين بالمنشآت وهما:

أ. الأجر الزمني.

ب. الأجر حسب الإنتاج.

1. الأجر الزمني:

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد تكون ساعة أو يوماً أو شهراً أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والإنشاءات، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج. ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في المجالات التالية:

1) صعوبة قياس الإنتاجية.
2) اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.
3) في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر على كمية الإنتاج.
4) وجود نظام سليم للرقابة على الأداء.
5) إذا كانت وحدات المنتجة غير متماثلة
6) في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها.
7) الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد.
8) الأعمال التي لا يتكرر إنتاجها باستمرار.

(1) د.نفيسة محمد باشرى، ود. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة،كلية التجارة، 128 وما بعد..

ولكن من الملاحظ أن إتباع طريقة "الأجر الزمني لا تتم ارتجالاً بل بناءً على خطة معينة ومعايير موضوعية بحيث" لا يقل مستوى أداء العامل عنها خوفاً على حرمانه من المكافأة أو الترقية، وبمقتضى هذه الطريقة يجب أن يزيد إنتاج العاملين في المتوسط عن الحد الأدنى، فلذلك تحصل المنشأة على إنتاج إضافي بأقل تكلفة ممكنة.

مزايا هذه الطريقة:

1) سهولة حسابها.
2) اقل تكلفة للمنشأة.
3) توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه.
4) تتيح الفرصة لتمييز الأقدامية بين العاملين بدفع أجور أعلى مما يكون لها تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

عيـــوبها:

1) انخفاض إنتاجية العامل نتيجة للتباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواءً انتج أم لم ينتج.
2) لا تميز بين العامل الماهر وغي الماهر.
3) عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء.
4) ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل،فهناك جزء من الوقت ضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية وعند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك.

1. الأجر حسب الإنتاج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

1) سهولة قياس إنتاجية الفرد.
2) الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج.
3) التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر وكمية الإنتاج
4) عدم وجود إشراف سليم.

مزايا هذه الطريقة:

1) تحفيز العاملين على الإنتاج.
2) تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين.
3) تخفيض نسبة المصروفات الثابتة.
4) يساعدنا في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي يسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى.
5) زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
6) سهولة حساب الأجر.

عيـوبها:

1) في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة.
2) ارتفاع نسبة العادم.
3) ارتفاع نسبة الإنتاج المعيبة والمخالفة للمواصفات.
4) الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل.
5) إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى.

6) صعوبة فهم طريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة.

2. الطرق التشجيعية لاحتساب الأجر:

ولا بد من الإشارة أخيراً إلى بعض الطرق التي استحدثها بعض رواد الإدارة لدفع الأجور التشجيعية، وخاصة مدرسة الحركة العلمية، كتايلور، هالسي، وروان، وجانت...الخ كنماذج للتوضيح.

أ. طريقة تايلور (1):

نتيجة للدراسة التي قام بها تايلور فقد رأى وجود اختلاف في مستويات أداء العاملين واختلاف مستوياتهم الإنتاجية لذا ومن أجل تحفيز العاملين فقد حدد مكافآت للعامل الجيد الذي يؤدي عمله في الوقت النموذجي وذلك من خلال إعطاء معدل أجر أعلى من معدل الأجر الذي يدفع للعمال الذين ينجزون نفس العمل لكن بوقت أطول.

حالة عملية:

توفرت البيانات التالية عن إنتاجية عاملين خلال يوم واحد(8 ساعة) في اليوم:

العامل الأول: أنتج في اليوم الواحد(8ساعة) 70 وحدة.

العامل الثاني: أنتج في اليوم الواحد(8ساعة)90 وحدة.

إذا علمت أن:

الوقت المعياري في الساعة 10 وحدة.

(1) د. إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية، 2010 دار الحامد،عمان ص91-93.

وأن معدل أجر الساعة 50 دينار

وأن معدلات الأجر المعياري المحدد كما يلي:

70٪ معدل أجر العامل الذي يقل إنتاجه عن المعدل المعياري.

120٪ معدل أجر العامل الذي يزيد إنتاجه عن المعدل المعياري.

المطلوب: تحديد استحقاق كل عامل من أجره وفق طريقة تايلور.

1. إن الإنتاج المعياري في 8 ساعة= 8×10=80 وحدة

معدل أجر الوحدة= 50÷10=5 دينار

العامل الأول أنتج 70 وحدة أي اقل من وقت المعدل المعياري

فاستحقاقه من الجر= 70 وحدة×70٪ ×5=255 دينار

اما العامل الثاني فقد انتج 90 وحدة أي أكثر من وقت المعدل المعياري

فاستحقاقه من الأجر= 90× 120٪×5= 540 دينار

ميزة هذه الطريقة أنها تشجع العاملين على زيادة الإنتاج، وبالتالي فهي تناسب الأفراد المنتجين، إلا انه يؤخذ عليها أنها لا تضمن حداً معيناً من الأجر للفرد، مما يجعله قلقاً لعدم ثبات دخله.

ب. طريقة هالسي:

وضع هالسي معادلة على أساسها يتم حساب الأجر، وفيما يلي المعادلة:

الأجر المستحق= الأجر بالساعة × الوقت المستنفذ(المقتصد)× أجر نصف الوقت المقتصد عند إنجاز عمل معين.

ميزة هذه الطريقة:"أنها تشجع العاملين على الاقتصاد في الوقت" إذ يزداد الأجر تبعاً لذلك. كما أنها تضمن لهم حداً أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل. ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تسمح لرب العمل أن يشارك العاملين في جهدهم الإضافي الذي وفروه

حالة عملية:

على افتراض أن معدل أجر الساعة 50 دينار وأن إنتاج الوحدة يحتاج إلى 6 ساعة معياري. وقد قام هذا العامل بإنتاج السلعة ب 4 ساعة.

المطلوب: احتساب استحقاق العامل من الأجر.

الأجر =50 ×6= 300دينار

المكافأة= 50 ×2×50٪=50 دينار

المستحق= 300+50 350دينار

ونود الإشارة إلى أن العامل يستفيد أيضاً من الساعتين اللتين وفرهما في عمله، وذلك على شكل عمل أو جهد يقدمه للمنشأة يتقاضى لقاءه أجراً يضاف إلى مبلغ ال 350 دينار الذي حسبناه أعلاه.

ج. طريقة روان:

وهذه الطريقة شبيهة لطريقة هالسي غير أن أجر العامل عن الوقت المقتصد غير ثابت وإنما يزيد بازدياد الوقت المقتصد وتحسب العلاوة كما في المعادلة التالية:

$$\text{العلاوة} = \frac{\text{الوقت المقتصد}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت الفعلي} \times \text{معدل أجر الساعة}$$

$$= \frac{2}{6} \times 4 \times 50 = 66{،}667 \text{ دينار}$$

الأجر المستحق= 6 × 50 + 66،667 = 366،667دينار

ميزة هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للعامل للاستفادة من الوقت المقتصد، وبنفس الوقت تضمن له حداً أدنى من الأجر. لكن يعاب عليها بنفس عيوب الطريقة السابقة.

د. طريقة ميريك:

حدد ميريك مستويين للإنتاج إذا حققهما الفرد يستحق مكافأة تشجيعية وهذين المستويين هما:

- المستوى المعياري ويمثل نسبة 100٪.
- المستوى الذي يمثل نسبة 83٪ من المستوى المعياري.

فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83٪ من المستوى المعياري يستحق علاوة محددة، والفرد الذي يحقق إنتاجاً يبلغ الرقم المعياري 100٪ يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

2. اشكال دفع الأجر حسب الإنتاج:(د.صطوف، د.ميا:195)

هناك عدة أشكال يمكن استخدام – واحدة منها أكثر – عند دفع الأجر حسب الإنتاج، وهذه الأشكال:

1. دفع الأجر حسب الإنتاج على أساس فردي.
2. دفع الأجر حسب الإنتاج على أساس جماعي.
3. دفع الأجر حسب الإنتاج على أساس المنظمة ككل.

1. دفع الأجر حسب الإنتاج على أساس فردي:

يوضع هذا النظام بحيث يسمح زيادة اجر العامل كلما زاد إنتاجه عن حد أدنى معين، مع ضمان حد أدنى لأجر العامل خلال فترة الإنتاج مع السماح بتغير الجر وتغير جودة الإنتاج.

هذا ويتم تطبيق هذا الشكل على أساس المقومات التالية:

1) لا بد أن يكون الإنتاج للعامل الواحد قابلاً للقياس.
2) ضمان الحد الأدنى للأجر.
3) وضع حد أدنى للإنتاج.
4) يتحدد مقدار الزيادة في الأجر بطرق مختلفة.
5) يتم تحديد معدل كفاءة العامل كأساس لتحديد مقدار الزيادة في الأجور.

وقد تتبع المنشآت سياسات متعددة في تحديد مقدار الزيادة المستحقة للعامل مقابل الزيادة في الإنتاج، وأهم هذه السياسات ما يلي:

- زيادة الجر للعامل بمعدل الزيادة نفسه في الإنتاج مع وجود حد أدنى للأجر وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد إنتاج العامل مقارنة بالحد الأدنى من الإنتاج، أي حسب كفاءة العامل مقارنة بالحد الأدنى للإنتاج.
- حساب معدل الزيادة في الإنتاج(أي الكفاءة)، ويقصد بها الزيادة 100٪ إذا اعتبرنا أن الحد الأدنى يمثل معدل الكفاءات 100٪.

تطبيق معدل الزيادة في الكفاءة عن الأجر الأساسي المضمون كحد أدنى للعامل.

- ومن الوفورات المحققة نتيجة تطبيق هذا النظام هي تخفيض تكلفة الأجور.

2. دفع الأجر حسب الإنتاج على أساس إنتاج مجموعة من العمال:

نظام بمقتضاه تتم محاسبة مجموعة من العمال تعمل عملاً متكاملاً أو في موقع معين أو قسم معين.

خطوات تطبيق هذا النظام:

- تسجيل إنتاج المجموعة في موقع العمل.
- تحديد الحد الأدنى من الإنتاج للمجموعة ككل.
- حساب كفاءة المجموعة أو تحد الجر الإضافي:

معدل كفاءة المجموعة=(الإنتاج المحقق للمجموعة أسبوعياً ÷ الحد الأدنى للمجموعة أسبوعياً)×100

- تحديد مقدار الزيادة في الأجر الذي تستحقه المجموعة:

الزيادة في الأجر= عدد القطع الزائدة× معدل الأجر للقطعة الزائدة.

- **توزيع الزيادة في الأجر المستحق على أعضاء المجموعة حسب الحالات التالية:**

أ. **التوزيع بالتساوي على العمال.**

ب. **التوزيع بنسبة الأجور الأساسية خلال الفترة التي يتحقق فيها الإنتاج.**

3. دفع الأجر حسب الإنتاج على مستوى المنظمة ككل:

أساس هذا النظام هو السماح بزيادة الجور الإجمالية للعمل، وبالتالي دخل كل عامل كلما زاد إنتاج المنظمة عن الحد الأدنى، والهدف من وراء تطبيق مثل هذا النظام هو ضمان ثبات نسبة الجور إلى قيمة الإنتاج وبالتالي ثبات تكلفة الأجور حيث يسمح بزيادة الأجر كلما زادت كمية افنتاج عن الحد الأدنى المتفق عليه للمنظمة ككل.

حالة تطبيقية:

توافرت لديك البيانات التالية:

العمال	الإنتاج الأسبوعي الفعلي(بالقطعة)	الحد الأدنى للأجر الأسبوعي
أ	600	3000
ب	750	3000
ج	1050	3000
د	1200	3000
ه	1350	3000

فإذا علمت أن الحد الأدنى للإنتاج الأسبوعي للعامل /750/ قطعة وان معدل الزيادة في الأجر يساوي 30٪ من معدل الزيادة المطلوب في إنتاج(الكفاءة).

العامل	الإنتاج الأسبوعي الفعلي	الحد الأدنى للإنتاج	معدل الكفاءة	معدل الزيادة في الكفاءة	معدل الزيادة في الأجر	الحد الأدنى للأجر	الزيادة في الأجر(المكافأة)
أ	600	750	80٪	-	-	3000	(0)
ب	750	750	0	-	-	3000	(0)
ج	1050	750	140٪	40٪	0,12	3000	360
د	1200	750	160٪	60٪	0,18	3000	540
ه	1350	750	180٪	80٪	0,24	3000	720

والمطلوب:

1) حساب الأجر الإجمالي الأسبوعي عن المستحق لكل عامل من هؤلاء العمال الخمسة.
2) حساب الوفورات التي تحققها المنظمة لتطبيق هذه الطريقة.

الحل:

معدل الكفاءة=(الإنتاج الفعلي للعامل÷ الحد الأدنى للإنتاج)×100

معدل الزيادة في الكفاءة= ما يزيد عن 100

معدل الكفاءة للعامل(أ)=(600÷750)×100= 80٪ وهكذا بالنسبة لباقي العمال.

....

....

معدل الزيادة في الأجر للعامل(ج)= 40٪× 30٪= 0,12 وهكذا........

الزيادة في الأجر= الحد الأدنى للأجر× معدل الزيادة في الأجر.

الأجر الإجمالي= الحد الأدنى للأجر + العلاوة(المكافأة)

تكلفة الأجر في القطعة الواحدة= الجر الإجمالي للعامل ÷ إنتاجه.

للعامل(أ)= 3000÷600= 5 وهكذا بالنسبة لباقي العمال............

مما تقدم ننصح باستخدام هذه الطريقة لأن الميل نحو الانخفاض دائماً.

حالة تطبيقية:

تطبق المنظمة نظام ربط الأجر بالإنتاج على مستوى المشروع ككل ولديك البيانات التالية:

الأسبوع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
الإنتاج الأسبوعي القطعي(قطعة)	1500	2000	1000	1800
العامل	أ	ب	ج	د
الحد الأدنى للجر الأسبوعي	2200	2300	2800	2700

فإذا علمت:

أن الحد الأدنى للإنتاج الأسبوعي /1000/ قطعة واجر القطعة الإضافية(7) وحدات نقدية، والمطلوب:

1) حساب الزيادة في الأجر بالنسبة لكل أسبوع من الأسابيع الأربعة.
2) حصة كل عامل من هؤلاء العمال من الزيادة بالنسبة للأسبوع الأول، ثم بالنسبة للأسبوع الرابع إذا كان التوزيع يتم بنسب الأجور الأساسية.

ثامناً: المزايا والخدمات العينية:

تعتبر المزايا والخدمات العينية هي الجزء المكمل للأجر النقدي الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة التي يعمل بها. وتهدف هذه المزايا إلى الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة وبالتالي زيادة درجة ولائها وانتمائها.

وهي تساعد أيضاً في تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار، وبصفة عامة فإن أهم الأسباب التي تؤدي إلى تقديم المزايا والخدمات العينية للعاملين هي:

- جذب واستقطاب العمالة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، والاستمرار والبقاء بالنسبة للعمالة الحالية.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق الموارد البشرية المتاحة للمجتمع.
- تنمية عوامل الولاء والانتماء والتي تساعد بدورها في زيادة الكفاءة والفعالية ومن ثم إنتاجية منظمات الأعمال.
- تامين المستقبل الوظيفي للأفراد عن طريق ضمان الرعاية الاجتماعية والمالية المناسبة للعمالة في المستقبل.
- زيادة درجة الرضاء عن الوظيفة وعن المنظمة التي يعمل بها الأفراد

أنواع المزايا والخدمات العينية:

فيما يلي عرض لأهم المزايا والخدمات العينية التي تقدمها المنظمات:

- الرعاية الصحية.
- الرعاية الاجتماعية.
- خدمة النقل والمواصلات.
- خدمة التغذية.
- خدمة الإسكان.
- خدمة التأمينات.

- المشاركة في الأرباح:

من الموضوعات ذات العلاقة الوثيقة بهيكل الأجور: قيام بعض المنظمات بمشاركة العاملين جزءاً من أرباحها السنوية مثلاً:

- تنمية الإحساس بالملكية المشتركة والانتماء.
- الحفاظ على العمالة الجيدة وحفزهم دائماً على البقاء.
- تحقيق المرونة لهيكل الأجور والمرتبات.
- رفع الروح المعنوية.
- زيادة الإنتاجية.
- الاعتقاد في المبدأ بحد ذاته.

ومن طرق المشاركة في الأرباح: توجد ثلاث طرق رئيسية لاشتراك العمال في الأرباح: طريقة التوزيع النقدي ـ طريقة التوزيع الأجل ـ طريقة التوزيع المختلط.

تاسعاً: تصميم نظام الرواتب في المنشآت السياحية والفندقية:

تتضمن هذه العملية ثلاث أنواع من الرواتب تعطى لموظفين. ولكل نوع تصميم معين وكما يلي:

1. رواتب الموظفين الدائمين:

يتم تصميم نظام رواتب الموظفين الدائمين وفقاً لعدد الأيام التي دوامها الموظف فعلياً في الفندق أو خارجه أثناء ساعات العمل ويتم خصم مبالغ الأيام التي تعذر على الموظف الحضور فيها بشكل غير رسمي وذلك من خلال تقسيم مبلغ الراتب الشهري الثابت على(30) يوماً حيث يتم تحديد مبلغ الاستقطاع اليومي.

2. رواتب عمال المياومة:

يتم احتساب الراتب لعمال المياومة وفقاً لنوع العمل المكلف به العامل وكذلك تحصيله العلمي وخبراته، فيتم احتساب راتبه مثلما يتم احتساب رواتب الموظفين الدائمين، وبعدها تحديد المبلغ اليومي الذي يستحقه العامل على ضوء ما سبق، ويتقاضى العامل راتبه حسب عدد الأيام التي دوامها في الفندق، وعادة ما يتم طلبهم من قبل قسم F.B وقسم R.D ويتم محاسبتهم على عدد ساعات العمل وتحسب عدد الساعات كل آخر شهر وتدفع لهم.

3. رواتب المتدربين:

يستقبل الفندق أعداد من المتدربين فصلياً أو سنوياً من أحد المؤسسات التعليمية التالية:

- مراكز التدريب المهني.
- المدارس الفندقية.
- كليات المجتمع والجامعات الفندقية.

يشرف الفندق على تدريب هؤلاء المتدربين وفقاً لبرنامج تدريبي مخصص لهم من أجل تعريفهم واقع حال العمل الفندقي وكيفية الاحتكاك بالضيوف والزبائن والنزلاء.

غالباً ما يكون الفندق غير ملزم بدفع رواتب للمتدربين أسبوعياً أو شهرياً أو حتى يومنا.إلا أن بعض الفنادق تلجأ إلى صرف راتب شهري رمزي أو مكافأة مالية في نهاية فترة التدريب من أجل رف الروح المعنوية وتمكين الثقة بالنفس لدى المتدرب. وصرف هذا الراتب أو المكافأة يعتمد على سياسة إدارة الفندق وإمكانياتها المالية.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن بعض الفنادق تستخدم أسلوب الدرجات في تحديد نظام الرواتب للموظفين وكما يلي:

1) الدرجة الأولى: وتشمل المدير العام للفندق إضافة إلى مدراء أقسام المالية والطعام والشراب والغرف.
2) الدرجة الثانية: وتشمل مساعد المدير العام ومدير الدوائر الأمامية مدير قسم الصيانة، مدير قسم التدبير الفندقي، مدير قسم الأمن والسلامة، مساعد المدير المالي، مساعد مدير الطعام والشراب وشيف المطبخ.
3) الدرجة الثالثة: وتشمل مساعدي مدراء الأقسام سابقين الذكر مدير قسم المشتريات، مدير قسم المخازن والمستودعات ومدير المطبخ.
4) الدرجة الرابعة: وتشمل مسؤولي المشرفين في كل الأقسام سابقة الذكر، ومدراء المطاعم.
5) الدرجة الخامسة: وتشمل المشرفين على الموظفين والعمال.
6) الدرجة السادسة: وتشمل الموظفين والعمال في الفندق.

عاشراً: نظام الرواتب في الفنادق:

بمقتضى هذا النظام يتقاضى الموظفون رواتبهم وفقاً لمعدلات زمنية معينة كأن تكون(ساعة ـ يوم ـ أسبوع ـ شهر ـ أو سنة) دون أن يتغير بسبب تغير الإنتاج. فنلاحظ أن مدراء الفنادق قد يتقاضون رواتبهم سنوياً في حين نجد عمال المياومة Casuales قد يتقاضى رواتبهم وفقاً لعدد ساعات العمل خصوصاً ضمن الحفلات والمؤتمرات التي قد تعقد لمدة ساعات معينة.

وتعزى أهمية استخدام هذا النظام في العمل الفندقي للأسباب التالية:

أ. خصوصية الأعمال الفندقية والمهام التي يقوم بها العاملون أو الموظفين في الفندق والتي يصعب قياسها بوحدات كمية مثل المهام الإدارية لرؤساء الأقسام

وحتى العاملين في قسم الاستقبالReception Department او الأمن Security Department.

ب. يهتم الفندق بالجودة Quality اكثر من الاهتمام بالكم Quantity والجودة قد تكون تمايز بنوع من الأطباق لذلك تحتاج إلى مهارة وتأني في إنجاز العمل دون الحاجة إلى الإسراع حتى نقدّم ما هو أفضل.

ج. على العكس في الحالة السابقة قد نحتاج إلى الإسراع في العمل لكن مع المهارة المتقنة وكما هو الحال عندما نقوم بخدمة عدد كبير من الزبائن في مطاعم الخدمة السريعة Take away في نفس الوقت.

د. المهارات السلوكية في التعامل ما بين الموظف والنزيل أو الضيف والتي تحتاج إلى إشراف دقيق جداً من قبل مدراء الأقسام والمسؤولين من أجل تفادي المشاكل والمواجهات حتى يتم ضمان رضا الضيف وهو غاية ما تطمح له أي منظمة فندقية أو سياحية.

ه. يتميز هذا النظام بسهولة التطبيق إذ لا يتطلب عمليات محاسبية معقدة ومتشابكة وصعبة التوزيع والحساب من أجل تحديد راتب الموظف.

و. يضمن للموظفين مبلغ نقدي شبه ثابت وفقاً للفترة الزمنية المتفق عليها بحيث يضمن للموظف عدم استغلال إدارة الفندق له.

إلا أن هذا النظام يشوبه بعض السلبيات ومنها:

- إحباط الروح المعنوية لبعض الموظفين من أجل الإبداع والابتكار وتقديم ما هو أفضل بسبب المساواة في الراتب مع زملائهم في العمل.
- يقلل من رغبة بعض الموظفين في رفع إنتاجيتهم ومستوى أدائهم وذلك لشعورهم بأن الراتب لا يرتبط بحجم الإنتاج أو مستوى الأداء.

وكلاهما يخلق فروقات نفسية للموظفين بسبب تساوي رواتب الموظف الكفء مع المتسبب وبالتالي الإحساس بالغبن.

الوحدة الثانية عشرة

الدوافع والحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الثانية عشرة

الدوافع والحوافز في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمة:

تتوقف فاعلية أداء الفرد على الدوافع وقوة هذه الدوافع في توجيه سلوك الأداء باتجاه المرغوب فيه. وبما أن الدوافع عبارة عن قوة داخلية كامنة تتمثل في حاجات تتطلب إشباعا أو مزيداً من الإشباع، لذا يتركز دور الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في إيقاظ هذه الدوافع بواسطة منبهات خارجية تساهم في إشباع حاجات ورغبات الفرد. فالإنسان الذي يشعر أنه بحاجة إلى إشباع حاجاته المادية، فإن هذا الشعور يدفعه نحو الالتحاق بعمل ما، ولكن أثناء بحثه عن العمل فإنه يفض الالتحاق(أو يلتحق فعلاً) بالعمل الذي يحقق أقص إشباع ممكن لحاجاته. على هذا الأساس يعتبر الحافز قوة خارجية يمكن استخدامه من قبل الإدارة في جذب الأفراد الأكفاء للعمل لديها بإنتاجية عالية.

إذا كان الأجر يوفر قدراً من العدالة والاستقرار في العمل، فإن الحوافز تشجع الفرد على زيادة الأداء وتخلق لديه شعوراً بالرضا والاستقرار.

أولاً: مفهوم الدوافع والحوافز في المنشآت السياحية والفندقية:

- **الدافع:** عبارة عن شعور و إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجه معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.
- **الحوافز:** عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل.

ثانياً: أنواع الحوافز:

تم تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسيين هما :الحوافز النفسية، والحوافز المادية.

1. الحوافز النفسية:

تقسم الحوافز النفسية إلى الأنواع التالية:

- الانسجام مع طبيعة العمل.
- فرص التقدم والترفيع.
- نظام المشاركة في الإدارة.
- نمط القيادة والإشراف.
- طبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين.

2. الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية:

- الأجر.
- الخدمات.
- المشاركة في الأرباح.
- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- مدة العمل.

ثالثاً: مستويات الحوافز:

وتوجد عدة مستويات للحوافز، نعرضها فيما يلي:

- **على المستوى الفردي:**

وتتمثل في الزيادات المرتبطة بالإنتاج غير العادي، والعمولات، والمكافآت، والرحلات المجانية(حج،عمره، تصييف)، والكؤوس، وخطابات الشكر.

- **على المستوى الجماعي:**

تحصل الجماعة الفندقية(قسم/ إدارة/ وحدة) على مبلغ الحافز نتيجة تميزها عن الجماعات الفندقية الأخرى، ويفضل أن يتم توزيعه على أفراد الجماعة بالتساوي، كما قد تكون رحلات، الكؤوس، وخطابات شكر للجماعة.

- **على مستوى المنظمة:**

تضع بعض المنظمات الفندقية خططاً حافزية على مستوى المنظمة ككل ومثالها المشاركة في الأرباح، وإتاحة الفرصة للعاملين لملكية أسهم أو حصص ملكية في المنظمة الفندقية.

رابعاً: خصائص وشروط نظام الحوافز الفعال:

- **الخصائص هي:**

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين.

- شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- عدالة الحوافز وكفايته.
- الاستمرارية في عطائها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين.
- أقلمتها مع بيئة العمل.
- وارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

هناك عوامل أخرى تلعب دوراً جوهرياً في تحديد مستوى إنتاجية الفرد:

- التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله.
- إنتاجية الفرد تتأثر بقدراته.
- جماعة العمل تضع أنماطاً سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضاءها.
- معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد.
- التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد.

خامساً: الحوافز وفاعليتها:

تتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق أغراضها على مدى توفر مجموعة من الشروط الأساسية أهمها [1]:

1) مدى انسجام واتفاق الحافز مع حاجات ورغبات الفرد.
2) مدى قوة الحافز في إشباع حاجات الفرد.
3) تتوقف فاعلية الحوافز على طبيعة اتجاهها ومدى استمرار تأثيرها.

---

(1) د. سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد،1988،ص:261 وما بعد..

إن فاقد الشيء لا يحفزه إلا إعطاؤه ما يفقده وما يحتاج إليه. والحوافز التي لا تلبي هذه الاحتياجات إنما هي حوافز غير فعالة. تدل الدراسات المتعددة على إن ضغوط العمل تؤدي إلى نقصان كفاءة العاملين، حيث تؤثر عوارض هذه الضغوط على الأعمال، ومنها:

- تغيرات فسيولوجية مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة سرعات دقات القلب والتنفس بصعوبة.
- ردود فعل عاطفية مثل الخوف والقلق والغضب والضيق الشديد.
- هبوط القدرة على حلول المشاكل.
- انخفاض المقاومة للإمراض.
- انخفاض الحافزيه الداخلية للقيام بالأعمال.

الوحدة الثالثة عشرة

السلامة المهنية في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الثالثة عشر
السلامة المهنية في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمة:

إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في آن واحد، فإن الإدارة الجيدة هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة. ومن وجهة نظر أخرى فإن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه وتقود المنظمة إلى خسائر وتحملها تكاليف باهظة.

ويعد موضوع توفير الأمن والحماية للعاملين في مكان العمل من المواضيع الهامة التي لها تأثير كبير على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومعدل دورانه من جهة ثانية، فالفرد يشعر بأن المنظمة تسعى جاهدةً لحمايته من أخطار مهنته التي يمارسها وأن حياته مهمة جداً بالنسبة لها، أما بالنسبة لتكلفة العمل ومعدل دورانه فيمكن القول بأن المنظمة توفر على نفسها تكلفة مرتفعة جداً تؤثر على ربحيتها إيجاباً وتتمثل هذه التكلفة بنواحٍ عديدة منها: التكاليف الطبية، تكاليف الوفاة ودفع التعويضات، تكلفة إصابات العجز، تكلفة ترك العمل وخسارة أفراد مؤهلين والبحث عن أفراد آخرين لتعويض الأفراد الذين خسرتهم المنظمة بسبب الوفاة والعجز والاستقالة. وبالتالي فإن موضوع الصحة والسلامة المهنية ذو أهمية كبيرة لما له من تأثير على الدخل القومي، ويمكن أن نشير إلى أن الأخطار المهنية لا تصاحب الأعمال الصناعية فقط، بل تكون مصاحبة للأعمال الإدارية والمكتبية، وتكون في بعض الأحيان ذات خطورة كبيرة أكبر من مخاطر الأعمال الصناعية، فضغوط العمل والإرهاق والتعب الذهني قد تؤدي في بعض الأحيان إلى أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم، الصرع، آلام الظهر، ضيق التنفس، ضعف البصر وما شابه ذلك.

أولاً: السلامة المهنية:

- **مفهوم السلامة المهنية وفوائدها Safety concept:**

يشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في مؤسسة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارات المؤسسة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.

بينما تعني السلامة المهنية جميع الأنشطة الهامة التي تهدف إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكائن والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل؛ أي أن السلامة المهنية تتركز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري، بحيث تتوفر تلك الظروف المادية والنفسية المناسبة للأفراد العاملين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

ويمكن تلخيص الفوائد التي نجنيها من خلال توفير الصحة والسلامة المهنية للأفراد العاملين بما يلي:

1) ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشعور بالأمان والطمأنينة.
2) انخفاض عدد الإصابات والعجز والحوادث الأخرى.
3) انخفاض معدل دوران العمل والمحافظة على أفراد القوى العاملة وعدم تركها العمل.
4) انخفاض تكلفة العمل.

ثانياً: أهداف برامج السلامة المهنية:

وهنا سابقاً أن علوم الإدارة الحديثة اهتمت بالعنصر البشري اهتماماً كبيراً بصفته العنصر القادر على العطاء والتجديد. لذلك رأت الإدارة الحديثة أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:

1) المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المؤسسة من التلف، مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج كماً ونوعاً للمؤسسة المعنية.
2) زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص.
3) رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة أم الحكومة أم النقابات والاتحادات العمالية.
4) يؤدي تطبيق برامج السلامة إلى ضمان استمرار الإنتاج دون توقف، مما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومنافسة المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: إجراءات السلامة المهنية في الأقسام للمنشآت السياحية الفندقية:

لا شك أن هناك عدة إجراءات يلزم توافرها لتطبيق برامج السلامة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، نذكر منها ما يلي:

1) إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة ودعمها لها.
2) توفير الإمكانات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج.
3) تعاون كافة العاملين في المؤسسة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة.
4) تدريب العاملين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات المستخدمة.
5) إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتلافي وقوع الحوادث.

6) توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم.
7) القيام بالكشف الطبي على العاملين بصفة دورية.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية:

هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية ومدى توفر الأمن والسلامة المهنية في المنظمة وبالتالي يمكن توضيح هذه العلاقات بما يلي:

1. **العلاقة مع سياسة الاستقطاب:**

يمكن القول وإلى حد ما، أن المنظمة التي تستطيع توفير بيئة عمل مادية ونفسية واجتماعية مناسبة، تكون أماكن عمل محببة، وبالتالي فإن المنظمة التي تكون فيها معدلات الإصابة والحوادث منخفضة تكون قادرة على استقطاب احتياجاتها من القوى العاملة بفاعلية أكبر من المنظمة التي تكون غير قادرة على ذلك، وبالتالي تكون معدلات الإصابات والحوادث فيها مرتفعة، ويكون في الغالب أماكن عمل غير مفضلة لأفراد القوى العاملة، وهذه المنظمات تحتاج إلى مزيد من الجهود الاستقطابية من أجل توفير حاجتها من الموارد البشرية اللازمة لها.

2. **العلاقة مع معدل دوران العمل:**

إن حوادث العمل تؤدي إلى الوفاة أو العجز، وفي النتيجة هي خسارة بشرية يجب تعويضها، وإن كثرة هذه الحوادث ترفع من معدل دوران العمل، بالإضافة إلى أن ضعف عنصر الحماية والسلامة المهنية، يشجع هروب القوى العاملة، إلى منظمات أخرى، وبالتالي يتوجب تعويضها، ويتحتم على ذلك ارتفاع تكلفة تعويض القوى العاملة.

3. العلاقة مع التدريب والتنمية:

إن عمليات التدريب والتنمية وتعلم تطبيق إجراءات وقواعد الأمن والحماية في مكان العمل، إدراكاً مهماً في عملية الوقاية من حوادث وإصابات وأمراض العمل. ويمكن القول أنه كلما كان تدريب الأفراد فعالاً كان وعي وإدراك الفرد بإجراءات الأمن والحماية جيداً، وهذا يقلل من نسبة حوادث وإصابات وأمراض العمل.

4. العلاقة مع التطوير التنظيمي:

لقد ذكرنا أنه توجد علاقة وطيدة بين نوعية حياة العمال النفسية والاجتماعية وبين تحسين الخصائص التنظيمية، فكلما كانت هذه العلاقة جيدة، كلما ارتفعت الراحة النفسية والإنتاجية.

5. العلاقة مع الإنتاجية:

إن وجود برامج الأمن والحماية في المنظمة يؤدي إلى تخفيض تكلفة العمل من جهة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من جهة ثانية. وكلاهما بلا شك يؤثران على مستوى الإنتاجية الفردية والكلية للمنظمة ككل.

6. العلاقة مع الحوافز:

تشير البحوث في مجال دافعية العمل إلى العلاقة المباشرة القائمة بين الروح المعنوية ودافعية الفرد للعمل من جهة والمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية من جهة ثانية، حيث اعتبر الأخير أحد الحوافز المعنوية التي تؤثر على دافعية العاملين للعمل، وحبهم له، واندماجهم فيه.

7. العلاقة مع التشريعات القانونية:

تنص معظم قوانين وتشريعات العمل في دول العالم اليوم، على ضرورة قيام المنظمات على مختلف أنواعها، بوضع وتنفيذ برامج أمن صناعي وصحة وسلامة مهنية فيها. وقد راحت بعض الدول الصناعية كأمريكا والدول لاسكندنافية على سبيل المثال إلى إحداث أجهزة مركزية مهمتها وضع قواعد إرشادية وإلزامية للمنظمات، من أجل قيامها بوضع وتنفيذ برامج الأمن والصحة والسلامة المهنية فيها، ومراقبة تنفيذها لها. وبالتالي يمكن القول أن موضوع الأمن والحماية اليوم هو جزء من تشريعات العمل في معظم دول العالم.

خامساً: المخاطر المهنية وحوادث العمل والأمراض المهنية

- تعريف المخاطر المهنية

ويمكن تعريف المخاطر المهنية "بأنها الظروف التي تنشأ أثناء عمليات التشغيل والتي تكون موجودةً أصلاً بحكم طبيعة العملية الصناعية والعاملين. وتشكل هذه الظروف مخاطر مهنية معينة تهيئ لوقوع حوادث وإصابات أو أضرار مادية ينتج عنها تعطيل أو تلف في وسائل الإنتاج بما فيها العنصر البشري.

تصنيف المخاطر المهنية ومنع والحد من حدوثها:

يمكننا هنا أن نصنف المخاطر المهنية ضمن فئتين على النحو التالي:

1. الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم، كالجروح بأنواعها، وفقدان أحد أطراف الجسم، والحروق، وإصابات العين والأذن، والوفاة. هذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف ومناخ العمل المادي وطبيعة العمل نفسه.

الحوادث بشكل عام في تلك الأفعال غير المخططة وغير المقصودة من قبل الفرد، وبالتالي تكون غير مرغوبة وينجم عنها ضرر للأفراد أو للموجودات، وحوادث العمل هي التي تحصل خلال أداء العمل أو بسببه وتؤدي عادةً إلى حصول توقف في أداء العمل إضافةً إلى إلحاقها الضرر بالأفراد وبالموجودات.

وهناك عدة أنواع من حوادث العمل، لذلك فإنها تقسم وفق عدة معايير، أهمها:

أ. من حيث نتائجها:

فالحوادث التي تصيب الأفراد العاملين يطلق عليها الإصابات والتي تكون نتائجها عادةً بشكل جروح أو إعاقة أو عاهة، أو غيرها. أما تلك المخاطر المهنية التي تصيب الموجودات فإنها تسمى حوادث، فمثلاً، الحريق الذي يحدث لآلية معينة يعتبر حادث عمل.

ب. حسب درجة خطورتها:

وفق هذا المعيار تقسم الحوادث إلى حوادث خطرة وأخرى بسيطة، وذلك استناداً إلى درجة وحجم التلف والضرر الذي تلحقه بالموجودات المختلفة أو بالعامل. فالإصابة البسيطة يمكن أن يشفى منها العامل بعد المعالجة الأولية، أما الإصابة الخطرة فقد ينشا عنها عجز مؤقت أو دائم أو ربما تؤدي حتى إلى وفاة العامل، فعند النظر إلى الحوادث الخاصة بالنقل نلاحظ أنها تختلف في شدتها من شخص على آخر، وكذلك تختلف العدد والأدوات والمحركات في درجة تلفها.

ج. حسب سبب وقوعها:

فقد يكون سبب حصول الحادث هو الفرد نفسه بسبب إهماله أو نقص الخبرة أو بسبب حالته الصحية، أو قد يكون السبب يمكن في الآلة نفسها لكونها غير صالحة للعمل بشكل جيد، أو قد يكون السبب هو سوء تنظيم مواقع المكائن والآلات، أو قد يرجع السبب إلى عدم ملاءمة ظروف العمل.

ومع أن هناك عدة أسباب – بشرية ومادية – لوقوع الحوادث إلا أن الفرد يبقى هو العامل الحاسم، فإن تأثيره يتراوح بين 80 – 90٪.

د. من حيث إمكانية تجنب الحوادث:

إن منع الحوادث يتكون من مختلف الطرق والوسائل المستخدمة لتخفيض احتمال وقوع الحادث، كما تضمن إجراءات الأمان والحماية، وإذا لم يكن بالإمكان منع وقوع خطر الإصابة أو الحادث، فعلى الأقل تجنبها. وبموجب هذا المعيار تصنيف الحوادث إلى حوادث يمكن تجنبها وحوادث لا يمكن تجنبها.

وينصب التركيز على التخطيط ووضع البرامج الخاصة بتجنب تلك الحوادث التي يمكن تجنبها، أما تلك التي لا يمكن تجنبها، فإن سياسات السلامة المهنية تتركز على محاولة إزالة الخطر الناشئ عن الآلات والمعدات أو طرق العمل أو المواد المستخدمة بهدف تقليل احتمالية تحقق الحوادث التي لا يمكن تجنب حدوثها.

هـ. من حيث إمكانية نقل الخطر:

وبموجب هذا المعيار يتم نقل الآثار السلبية الناجمة عن الإصابة إلى أشخاص غير معرضين له وذلك من خلال التأمين.

وبوجه عام يمكن منع وإقلال حدوثها بوسائل متعددة أهمها ما يلي:

- تزويد الأفراد بأدوات واقية كالنظارات، والقفازات، والقبعات الواقية، وألبسة خاصة.
- تغيير كلي لطريقة العمل التي تؤدي بها، أو تغيير بعض جزئياته التي تشكل خطورة على الفرد.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، وتزويد الآلات بها.

- استخدام وسائل ضبط الكترونية ذاتية، بحيث تتوقف الألة من تلقاء نفسها عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه للعمل.
- استخدام وسائل فنية لتخفيف حدة الضجيج في مكان العمل ككاتمات الصوت والمواد العازلة على سبيل المثال.
- توفير الإضاءة الجيدة والتهوية، والحرارة المناسبتين في مكان العمل.
- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.

يتضح مما تقدم أن جميع الأدوات ووسائل الحماية قد صممت للمساعدة في منع والإقلال من حدوث إصابات العمل، وأن جزءاً لا بأس به منها تعتمد فاعليته على قبول واستخدام الأفراد لها .فعلى سبيل المثال يتوقف عدد إصابات العين والحروق على استخدام العاملين للنظارات والقفازات الواقية.

2. **الفئة الثانية:** وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد نتيجة الأعمال التي يمارسونها، فعملية التمييز بين الأمراض التي تنشا بسبب العمل والأمراض الأخرى ليست بالعملية السهلة، فقد يكون هناك تداخل في بعض الحالات بين مسببات المرض بحيث تكون للعمل أو المهنة نسبة مساهمة معينة وللعوامل الأخرى المرتبطة بالحالة الصحية السابقة للفرد وباستعداده الوراثي نسبة مساهمة أخرى، وهنا تبدو عملية تحديد نسبة مساهمة تسبب العمل بالمرض صعبةً أيضاً. ولأجل حسم موضوع التميز نشير هنا إلى تعريف منظمة العمل الدولية للمرض المهني، فهي تشير إلى أنه: كل مرض تكثر الإصابة به بين المشتغلين في مهنة معينة أو مجموعة من المهن دون غيرهم، أو كظهور حالة تسمم من مادة ما تستعمل في مهنة أو مجموعة من المهن يصاب بها أحد العاملين في تلك المهنة، أو المهن. أي أن القرينة التي تعتمد لاعتبار المرض مهنياً هي كثر التعرض له والإصابة به من قبل الأشخاص الذين يزاولونه، سواء لارتباطه بظروف العمل أو بطبيعة المواد المستخدمة فيه أو كليهما.

- كما تعرف الأمراض المهنية(المرض المهني)" هو المرض الذي ينشأ بسبب التعرض لعوامل البيئة المصاحبة للعمل مثل العوامل الفيزيائية أو الكيميائية أو الفيزيولوجية الخطرة أو المضرة بالصحة وبمستويات ولفترات تعرض تزيد عن الحدود المسموح بها مما قد يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة بمرض مزمن.
- كما تم تعريفها من قبل المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية "الإصابة بأحد الأمراض المهنية الموصوفة المنصوص عنها في الجداول الوطنية المعتمدة والتي تنجم عن التعرض المديد لعوامل فيزيائية أو كيميائية أو فيزيولوجية خطرة أو مضرة بالصحة وبمستويات ولفترات تعرض تزيد عن الحدود الوطنية المعيارية مما قد يؤدي إلى الوفاة أو الإصابة بمرض مزمن".

الأمراض المهنية Occupation Illness

يقصد بالأمراض المهنية الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمة والناجمة عن تعرض الموظف لظروف عمل سيئة كالحرارة، أو البرودة أو استنشاق الأبخرة السامة والأتربة والغازات التي تتصاعد في موقع العمل. ومن الأمراض المهنية الشائعة الضغوط والإجهاد أو التوتر.

- نتائج وانعكاسات الأمراض المهنية على العمل:

1) تأثر التزامات المؤسسة ونقص في الأيدي العاملة.
2) زيادة التكلفة الطبية.
3) تعويضات الإصابة والإجازات المرضية.
4) انخفاض الإنتاج والجودة.
5) توقف العامل عن العمل.
6) عامل جديد لا يملك المهارة.
7) انعكاسات على العلاقات بين المؤسسة والعمال.
8) الصورة السلبية للمؤسسة.

- **حوادث العمل:**

حادثة العمل يمكن تعريفها بأنها: "التي تنشأ مباشرة في موقع العمل إما بسبب العمل نفسه أو بسبب الأجهزة والمكائن المستخدمة أو بسبب الفرد نفسه لسوء أدائه أو لسوء استعداده".

- **أسباب حوادث العمل:**

تختلف الأسباب التي تؤدي إلى وقوع حوادث العمل وعموماً يمكن تقسيم أسباب حوادث العمل إلى أربعة مجاميع وكما يلي:

أ. مجموعة أسباب التي ترتبط بالفرد نفسه:

وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بالفرد كالنقص في قدرات الفرد أو في تدريبه وتأهيله أو قلة خبرته وضعف ذكائه أو عدم ملائمة العمل الموكل له لإمكاناته الفسيويوجية أو الذهنية. وقد وجد أن هذه العوامل تستحوذ على أكثر من 80٪ من أسباب حوادث العمل[1].

ب. مجموعة الأسباب الميكانيكية:

وهي الأسباب ذات العلاقة بتلف أو عطل الآلات والمكائن المستخدمة في العملية الإنتاجية، كما أن سقوط الأشياء المفاجئ وانفجار بعض المواد الخطرة يقع ضمن هذه العوامل.

---

(1) عبد جهاد الكبيسي، العوامل المؤثرة في حوادث العمل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1988.

ج. مجموعة الأسباب الفيزيائية:

وهي الأسباب التي ترتبط بدرجات الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة والضوضاء وذلك لارتباط هذه العوامل بدرجات التعب والملل التي تصيب الإنسان وبالتالي لارتباطها بحوادث العمل.

د. أسباب أخرى:

بالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن إضافة أسباب أخرى لا تقل أهمية عما سبق. فقد تكون الوظيفة أو العمل على درجة عالية من الخطورة، وتزداد الحوادث في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى، كما تزداد الحوادث في المناخ التنظيمي السيئ.

- **طرق قياس معدلات الأمن والسلامة والحوادث وفق ما يلي:**

تحسب معدلات الإصابات والأمراض التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف، وفاعلية إجراءات ووسائل الأمن المتبعة في المنظمة إذ يشير ارتفاعها إلى ضعف فاعليتها وانخفاضها إلى حسن ظروف العمل، وأهم المعايير المستخدمة ما يلي:

أ. معدل تكرار الإصابات Incidence Rate:

إن معدل تكرار الحوادث Incidence Rate عبارة عن الحوادث خلال فترة معينة في الشركة إجمالاً أو في قسم معين فيها قياساً بعدد ساعات العمل الفعلية للشركة ككل أو للقسم المعني خلال الفترة مضروباً في مليون.

ويستخدم هذا المعدل من أجل معرفة معدل تكرار وقوع وحدوث كل حادثة ومرض على حدة، ومن أجل ذلك يتم تصنيف الحوادث والأمراض كل منها على حدة، ويتم حساب معدل تكرار الإصابات بالعلاقة التالية:

معدل تكرار الإصابات = (عدد الإصابات ÷ عدد ساعات العمل الفعلية) × 1000000

عدد ساعات العمل الفعلية = عدد الأفراد × عدد ساعات العمل اليومية × عدد أيام فترة القياس.

وهذا يعني أن معل التكرار يمثل عدد الإصابات التي أدت إلى تعطل أحد الأفراد العاملين أو أكثر عن العمل ليوم واحد أو أكثر وذلك على مدى مليون ساعة عمل(*).

ب. معدل شدة او فداحة الإصاباتSeverity Rate:

ويقيس هذا المعدل شدة الإصابة معبراً عنها بعدد أيام العمل الضائعة بسبب الإصابة ويحسب هذا المعدل بالعلاقة:

معدل شدة الإصابات= (عدد أيام الانقطاع عن العمل ÷ عدد أيام الانقطاع عن العمل) × 1000000

أي احتساب عدد أيام العمل الضائعة في كل 1000000 ساعة فعلية.

ج. معدل ساعات العمل المفقودة:

ومن خلال هذا المعدل يتم احتساب عدد ساعات العمل الفعلية المفقودة بسبب الإصابات والأمراض، ويعطى هذا المعدل بالعلاقة التالية:

(*) يعتمد الرقم مليون كأساس في قياس حوادث وإصابات العمل، بافتراض أن الفرد يعمل 8 ساعات يومياً ولمدة 50 ساعة أسبوعياً، وبمعدل 5 أيام عمل في الأسبوع، فيكون عدد ساعات عمله في السنة = 8×5×50 = 2000 ساعة عمل. وبافتراض منظمة صناعية يعمل فيها 500 شخص، فإن مجموع ساعات العمل الكلية لهؤلاء الأفراد في السنة = 500×2000 = 1000000 وهي تمثل عدد ساعات العمل الفعلية والتي يمكن أن يتعرض خلالها الأفراد العاملين إلى خطورة الإصابة أثناء العمل.

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

ومن الضروري تصنيف الحوادث والأمراض عند حساب هذا المعدل للوصول إلى معيار أو معدل يوضح مدى الخطورة.

وتصنف الأضرار والأمراض إلى الفئات التالية: الموت، العجز الدائم، إعاقة جزئية، عجز مؤقت.

عدد ساعات العمل الفعلية = عدد ساعات العمل المتاحة . ساعات الإجازات والعطل الرسمية.

د. معدل وقوع الحوادث:

ويحسب هذا المعدل بالعلاقة:

$$\text{معدل وقوع الحوادث} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000000$$

سادساً: قواعد وتعليمات السلامة المهنية[1]:

قد يؤدى عدم تطبيق قواعد وتعليمات السلامة إلى احتمال حدوث إصابات وتتضمن هذه القواعد الآتي:

أ. الشروط الواجب إتباعها قبل تشغيل الآلة:

- ارتداء الملابس الخاصة بالعمل ، والتأكد بأنها لا يوجد بها قطع بارزة أو متدلية.

(1) م. احمد زكى حلمى ، م/ عبد المنعم محمد العشوك الناشر / دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

- عدم ارتداء رباط العنق أثناء العمل على الآلات ذات الأجزاء الدوارة.. حيث إنها تعتبر من أكبر مصادر الخطر.
- استخدام معدات الوقاية الشخصية المناسبة.
- التأكد من وجود أجهزة الآمان والحوافز الواقية للآلة في وضعها الصحيح.
- مراجعة نظام تشغيل الآلة(يدوياً أو آلياً) واختيار نظام التشغيل الأكثر ملائمة للآلة والأمن في نفس الوقت.
- وضع جميع العدد اللازمة لأداء العمل في المكان الخاص بذلك ، بحيث يسهل تناوله.
- تثبيت المشغولة والعدد القاطعة بشكل جيد.
- اختيار سرعة القطع والتغذية المناسبة لنوع وقطر الخامة وحالة الماكينة.

ب. الشروط الواجب إتباعها أثناء العمل:

- التأكد من أن جميع أجهزة قياس الضغط ـ عدادات الزيوت ـ التزليق ـ التبريد ـ أجهزة التنبيه.. وغيرها تعمل بكفاءة.
- عدم محاولة إيقاف أي جزء من الآلة باليد أو بالقدم.. مع المحافظة على ترك مسافة مناسبة تبعد عن الأجزاء المتحركة.
- عدم التحدث مع الآخرين أثناء تشغيل الآلة.. أو تركها في وضع التشغيل لأي سبب من الأسباب.
- عدم إجراء أي عمل من أعمال القياس أو الضبط أو الصيانة أثناء دوران الماكينة.
- عدم رفع أغطية الأمان الخاصة بالأجزاء المتحركة أو الدائرية أثناء عمل الماكينة.
- يجب إيقاف الآلة عند حدوث أي خلل عند سماع أي صوت غير مألوف عنها ، وإبلاغ المختص عن ذلك.

ج. الشروط الواجب إتباعها عند الانتهاء من العمل:

- نقل المشغولات المنتجة إلى المكان المخصص لذلك ، بعيداً عن الماكينة والطرقات.
- فصل الحركات الآلية عن الماكينة.
- فصل التيار الكهربائي.
- تنظيف الماكينة وما حولها من المخلفات الناتجة عن عمليات التشغيل.
- تزييت أسطح الانزلاق والأجزاء المتحركة بالماكينة.
- إبلاغ المسئول عن أي ملاحظة قد تتسبب في حوادث للمنتجين العاملين بالوردية الأخرى.

سابعاً: برامج السلامة والصحة المهنية في المنشآت السياحية الفندقية:

تضم برامج السلامة والصحة كافة أو معظم العناصر التالية:

إن لبرنامج السلامة دور فعال ضمن إدارة المنشآت السياحية والفندقية بمنع انقطاع أنشطة الأقسام الأخرى بسبب الحوادث أو الإصابات وما يتبع ذلك من تعطيل وخسائر ويشمل برنامج السلامة على ما يلي:

1. اجتماعات السلامة(Safety meeting):

لتحقيق السلامة فإنه لا بدَ من وجود اجتماعات مستمرة ومتواصلة كي نصل للغايات والأهداف المرسومة أمامنا والمطلوبة منا ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ والمشاركة الفعالة وبعقد اللقاءات والاجتماعات لدراسة هذه المواضيع مع أفراد القسم وسماع الآراء والاقتراحات والمشاكل وفتح المجال للأسئلة والاستفسارات وذلك لمعرفة أسباب وقوع المشاكل والوقوف عليها والوصول لطرق تجنبها بالمرات القادمة وضمان عدم تكرارها ووضع الأسس والمعايير لتنظيم العمل بشكل آمن واتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الشأن بحزم ودون تردد.

2. لجان السلامة (Safety committees):

يجب تكوين لجان سلامة لمتابعة التطبيقات والبرامج المعدة لتحقيق أنظمة ومعايير الأمن والرقابة على مدى التزام الموظفين بها وزيادة الاهتمام بوعي الموظفين بإجراءات وقواعد الأمن والسلامة والصحة المهنية داخل الفندق وتدريب الموظفين عليها بشكل نظري وعملي.

3. سجلات السلامة (Safety records):

لا يمكن أن ينجح برنامج السلامة دون الاحتفاظ بالسجلات والتحديث الدائم لما تم إنجازه وما هو في طور الإنجاز وتوثيق كل هذه الأمور والحوادث التي تواجهنا وأسماء القائمين على الأمن والسلامة ضمن أي قسم أو لجنة بسجلات خاصة وعمل الدارسات عليها والبحث فيها ويجب أن تشمل هذه السجلات التالي:

أ. الأمراض المهنية مع تحديد أسبابها وطرق تجنبها وعلاجها وكيفية القضاء عليها ومنع انتقالها.
ب. سجلات المخالفات السابقة للموظفين (Previous Violations) نتائجها من إصابات وخسائر.
ج. الدراسات المتعلقة بالحوادث (Accidents) والحالات الخاصة بالأمن والسلامة.
د. سجلات مواعيد الفحوصات الدورية (Periodical checkup) مثل الفحوصات الصحية لموظفين قسم المطبخ والموافقات الأمنية التي يحصل الموظفين عليها من دائرة المخابرات قبل توظيفهم.
ه. سجلات محاضر الاجتماعات (النقاط الرئيسية والخلاصة) ومثبت عليها أسماء الحاضرين وتوقيعهم بالتاريخ والوقت.

4. اللوحات التوجيهية والتحذيرية (Warning signs):

الملصقات واللوحات التوجيهية تعد من أهم الوسائل المستخدمة في زيادة الوعي والتثقيف للموظفين بأمور الأمن والسلامة لما تلقاه من استحسان وقبول وسهولة الوصول لعموم الموظفين فهي تستخدم كرسالة تعليمية موجهة وإما إرشادية أو تحذيرية لتوضيح خطأ أو خطر ما وبالتالي عقاب المخالفين وتستخدم في بعض الأحيان كرسومات وأشكال للتعبير عن مضمون الرسالة وتستخدم ألوان معينة لخدمة معنى محدد ثابت لتسهيل وصول الفكرة للموظفين بسرعة وسهولة مثلاً اللون الأحمر لأجهزة الحريق.

ويمكن إيجاد نوع معين من النشرات أو المجلات التي تتعلق بموضوع الأمن والسلامة والتي يتم إنتاجها وإصدارها من موظفين قسم الأمن نفسهم وتوزيعها على الأقسام الأخرى لتحفيز باقي الموظفين على العمل بشكل آمن وتوفير البيئة الآمنة لهم.

5. توفير وسائل الأمن والسلامة:

1) حماية جميع مرافق الفندق السياحي بأجهزة مقاومة الحريق(Fire system).
2) توفير نقاط مقاومة للحريق كالطفايات(Extinguishers) وخراطيم المياه.
3) نقاط جرس الإنذار(Pull stations) بجانب المخارج والمداخل وبكل طابق.
4) مجسات للحرارة والدخان(Smoke detectors).
5) توفر نظام كشف تسرب للماء والغاز.
6) ضرورة توفير مولد كهربائي(Generator) للعمل في حالات انقطاع التيار.
7) توفير نظام إدارة المصاعد للحالات الطارئة.

8) توفير نظام تهوية خاص بمخارج الطوارئ بالحالات الطارئة لتأمين التهوية اللازمة والكافية.
9) نظام سماعات وتنبيه للتحذيرات أو بث للتوجيهات الصادرة في حالة الخطر.
10) توفير خطة إخلاء دقيقة وسهلة وواضحة وتدريب الموظفين عليها.
11) تحديد مسبق لفريق الطوارئ ومهامه وأخذ جميع الإجراءات الاحتياطية لأي حالات قد نواجهها.

وإن تجهيزات السلامة والإطفاء هي خط الدفاع الأول بالفندق في حالة أي طارئ لذا يجب:

- عمل التجارب عليها والاختيارات بشكل دوري من قبل جهة فنية متخصصة مثل الشركة الصانعة نفسها لضمان عملها بشكل صحيح.
- فصل أجزاء الفندق بقواطع وأنظمة العزل المقاومة للحريق لضمان عدم انتقال الحريق من جزء لآخر مع إمكانية الفصل الجزئي للطاقة عن موقع الخطر فقط وليس عن كامل الفندق.
- البعد عن مسببات الحريق مثل التدخين واللهب المكشوف والشرار وأي تصرفات خاطئة والتأكد من مراقبة نظام الغاز وغرفته وخطوط الإمداد.
- اختيار نوع معين من الأثاث والستائر والسجاد المضاد للحرائق والدهان المقاوم للنار للجدران والأبواب.

وهنا نلاحظ دور موظف الأمن الذي يبدأ منذ وضع أول حجر بالفندق وضرورة مشاركته في صنع القرار لحساسية وظيفته وخبرته الواسعة والتعرف على البناء وتقديم الاقتراحات للمهندسين في ما يتعلق بالأمور الأمنية والاستفادة بالمقابل من خبرتهم وتبادل المعلومات.

6. صناديق الإسعاف الأولي first aid kit:

يجب توزيع هذه الصناديق بشكل سليم على جميع الأقسام والطوابق لتغطية الفنادق والمنشآت السياحة الأخرى كاملاً ووضعها في مكان واضح وسهل الوصول له والتأكد من تعريف الموظفين بمحتوياتها وطريقة الاستخدام وعمل جولات مستمرة لتفقدها وتزويدها عند نقصانها واستبدال الفارغ أو التالف ويجب إتباع التعليمات التالية للحفاظ على هذه الصناديق:

1) حفظها في مكان آمن بعيداً عن متناول الأطفال.
2) التأكد المستمر من محتوياتها وعددها وصلاحيتها.
3) التأكد من كتابة التعليمات كاملة على كل منها.
4) ضرورة وجودها في جو بارد وجاف.

7. الوقاية الشخصية personal protection:

من أجل سلامة جميع العاملين بالفندق والمنشآت السياحية الأخرى يجب على كل قسم ارتداء زيه وملابسه الخاصة والتي يجب المراعاة في تصميمها واختيارها ظروف العمل المناسبة لها لتوفير الوقاية اللازمة ومراعاة الالتزام بالإجراءات التالية:

1) ارتداء واقي يغطي الوجه والرقبة من الشرار المتطاير أثناء عملية اللحام.
2) توفير النظارات الخاصة بحماية العيون عند القيام بأعمال الحفر والقطع.
3) استخدام القفازات الواقية لحماية اليدين من ضرر بعض المواد والمركبات الكيميائية الخطرة.
4) ارتداء الأحذية التي تمنع الإنزاقات وغير الموصلة للكهرباء
5) استخدام الخوذة لحماية الرأس من سقوط الأجسام عليه.
6) استخدام واقيات الأذن للحماية من الأصوات العالية.

وأي خلل في مثل هذه الأدوات قد يؤدي ببساطة إلى مشاكل كبيرة كالعمى أو تشوهات لذلك يجب توفر المواصفات التالية في معدات الوقاية الشخصية:

1) توفير الحماية اللازمة لأعضاء الجسم من الإصابات.
2) إعطاء هذه الأعضاء حرية الحركة لأداء العمل.
3) حجمها مناسب وشكلها مقبول.
4) ان تتحمل ظروف العمل ولا تتلف بسرعة.
5) ان لا تتسبب بأعراض جانبية أو أمراض لمستخدميها.

8. النظافة الشخصية personal hygiene:

تعتمد صحة بيئة الفندق بشكل عام على مدى اهتمام موظفيه بالنظافة الشخصية ومن المهام الأساسية لموظف الأمن مراقبة التالي:

الموضوع	الموظف	الموظفة
الجسم	– الالتزام بالحمام اليومي قبل الدوام – تغيير يومي للملابس الداخلية – تنظيف يومي للأسنان بعد كل وجبة	
الأظافر	– قصها باستمرار ويمنع تطويل أي منها	– تقليمها باستمرار لتكون مرتبة ويمنع تطويلها كثيراً مع ضرورة الاعتناء بنظافتها بعدم نمو الفطريات.
الشعر	– يجب أن يكون قصير وقصة كل أسبوعين تقريباً. – منظره جميل بدون صرعات. – بدون ألوان غريبة – حلاقة يومية للذقن وتطبيط الشارب وتسمح للحية الخفيفة المرتبة لموظفين المكاتب الخلفية فقط	– منظره جميل وبدون صرعات. – بدون ألوان غريبة أو صباغة جزء وترك آخر وإذا تكشف جزء منه يجب إعادة عملية الصبغ.

الموضوع	الموظف	الموظفة
الزي	- يشترط عند استلام الزي ان يكون نظيفا ومرتبا ومكويا جيدا وع ضرورة وضع اسم الموظف عليه والشعار والتأكد ممن ذلك قبل الذهاب للعمل	
الحذاء	- يجب اختيار حذاء مريح لأن الضيق يسبب التشوهات خاصة مع طول فترة العمل	
الإكسسوارات	- ممنوعة عدا خاتمي الخطوبة والزواج بشرط ان لا يكون حجمها كبيراً ويمنع على موظفين المطبخ ارتدائها نهائيا خلال الطبخ.	- يسمح بارتداء الخفيف بشرط أن لا تعمل بالمطبخ واستخدام المكياج الكلاسيكي دون الإكثار منه.

النتائج التي تؤدي لها النظافة الشخصية:

1) انخفاض نسبة حدوث الإصابات والأمراض.
2) توفير الوقت والجهد والمال وخفض الكلف.
3) إنجاز المهام المطلوبة بسهولة وأمان وتحقيق النجاح.

9. العمل على تنفيذ قوانين الأمان الاجتماعية(Social security regulations):

- إشعار الموظفين والضيوف بالأمان والحماية وإبعاد الشعور بالخوف الذي يعيق التفكير وعمل الواجبات بطريقة طبيعية.
- إشعارهم بأهميتهم بالمجتمع وأهمية دورهم الذي يقومون به والاعتزاز به.
- تشجيعهم على ممارسة الرياضة ولاسيما المسابقات الثقافية.
- غرس المبادئ والمثل والأخلاق العالية والشعور بالمسؤولية والابتعاد عن العادات السيئة.
- إعطاء النصائح العامة كصديق وليس بصيغية الأمر مع استخدام الحجة والدليل لإقناع الموظفين ليس بأسلوب التهديد والتخويف وإنما بالطريقة العلمية لطرح المشاكل وحلها مع بيان الأسباب.

- عدم السخرية من الخطاء والاستفادة من التجارب.
- التأكد من توفير نوع جيد من الطعام والشراب.
- الحصول على فترة كافية للراحة والنوم والاسترخاء والتعامل بشكل إيجابي مع المشاكل.

10. تدريبات الأمن والسلامة(Training Courses):

يجب على مشرفين قسم الأمن إعطاء دورات تدريبية مكثفة لجميع موظفين قسمهم على طريق العمل بأي وظيفة أو موقع بشكل آمن وسليم كي يستطيعوا فيما بعد تمييز الأخطاء هذه بنفسهم ومن ثم يجب التنسيق مع مشرفين الأقسام الأخرى لإعطاء مختلف التدريبات لموظفين الفندق الآخرين مثل:

- الهدف من قسم الأمن والسلامة بالفندق.
- دورات الدفاع المدني مثل الإسعافات الأولية ومكافحة الحريق باستخدام مختلف الأدوات المتوفرة بالفندق.
- الأمراض المعدية والممكن وجودها بكثرة في بيئة أو محيط الفندق.
- التصرفات الخاطئة ونتائجها السلبية.

ومن ثم توقيع الموظفين المشاركين على حضورها وفهمها وإعطائهم الشهادات التقديرية فيها.

الوحدة الرابعة عشرة

العلاقات الإنسانية والروح المعنوية
والرضا الوظيفي
في المنشآت السياحية والفندقية

الوحدة الرابعة عشر
العلاقات الإنسانية والروح المعنوية والرضا الوظيفي في المنشآت السياحية والفندقية

مقدمة:

يعد موضوع العلاقات الإنسانية من المواضيع التي لاقت ومازالت تلاقي اهتمام الكثيرين من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة،ومن قبل رجال الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك لما لهذا الموضوع من تأثير مباشر وكبير على الروح المعنوية للعنصر البشري في العمل، وبالتالي على إنتاجيته، على اعتبار أن مستوى الأداء والإنتاجية مرتبطان مباشرة بمستوى الروح المعنوية.

في الحقيقة إن العلاقات الإنسانية علم وفن ولها أسس وركائز (الموضوعية)، بناءة، تطبق على جميع العاملين في المنظمة، هدفها توفير مناخ عمل سوي ومستقر لجميع العاملين، أي تحقيق نوع من التكامل والتعاون بين أهداف العاملين وأهداف الإدارة، مستمر.

في الحقيقة أن العلاقات الإنسانية ليست شعارات، بل يقصد بها المعاملة الطيبة والقيم الإنسانية والفهم والتفاهم والتعاون وروح الفريق، واهتمام الإدارة بجماعات العمل، وبعبارة موجزة كيفية تطبيق المدخل الإنساني في الإدارة.

وأن نظرية العلاقات الإنسانية ظهرت في الولايات المتحدة وفي العشرينات ورائدها آنذاك" التون مايو"ومجموعة من زملائه وكان محور تركيزها العنصر البشري في العمل، والعوامل المؤثرة على روحه المعنوية وإنتاجيته.

وان السبب الرئيسي لظهور نظرية العلاقات الإنسانية التي تمثل مفهومها التقليدي هو مغالاة نظرية الإدارة العلمية في التركيز على الجوانب المادية والفنية في العمل، لزيادة إنتاجية الفرد وبالتالي زيادة أرباح أصحاب الأعمال.لقد جاءت

العلاقات الإنسانية لتنبه إلى مدى خطورة تجاهل الإنسان في العمل وأهميته كأهم عناصر الإنتاج، لقد جاءت لتقول أن المنظمة مكان للحياة والعمل معاً وليس للعمل فقط كما افترضت نظرية الإدارة العلمية، وأن جوانب الحياة الاجتماعية والأسرية بين العاملين عنصر فعال وإيجابي لرفع الروح المعنوية والإنتاجية.

كما يعتبر ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين من الأسباب التي دفعت الإدارة إلى الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية لكي تضمن استجابة العاملين للأساليب الحديثة في العمل، والمشاركة في القرارات، وضمان توفير القيادات الإدارية الفعالة.

أولاً: تعريف العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية عبارة مجموعة من الأنشطة التي تتضمن قواعد وأسس ثم وضعها على ضوء دراسات نظرية وميدانية عملية، الغاية من وراء استخدامها، جعل الأفراد العاملين في المنشأة راضين عن عملهم فيها، ومرتبطين بها، ويسهمون إسهاماً فعالاً في تحقيق أهدافها.

ولكن، ما هي المزايا والجوانب الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؟.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل يحقق المزايا التالية:

1) استقرار نسبي في مناخ العمل.
2) الأمن والأمان المستقبلي للعنصر البشري.
3) قلة المشاكل والمنازعات بين الأفراد العاملين.
4) تحسين مستمر في الأداء وزيادة الإنتاجية.
5) زيادة درجة الولاء والانتماء للعمل ثم للمنظمة.
6) ضمان حسن استثمار المورد البشري بشكل أفضل.

7) انخفاض معدل دوران العمل.
8) انخفاض معدلات التغيب والإجازات المرضية وغير الحقيقية، والحوادث وإصابات العمل.
9) وجود لغة مشتركة بين الرؤوساء والمرؤوسين.

ثانياً: الروح المعنوية محور عمل العلاقات الإنسانية:

يمكن تعريف الروح المعنوية بأنه:" هي نوع من العلاقات التي يمكن بمقتضاها التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية ونوعها داخل المنظمة، وبالتالي فهي ظاهرة نفسية، وتدل على حالة جماعة العمل من حيث درجة وضوح أهدافها، وأهميتها ودرجة الثقة في تحقيقها، إذن فهي تكوين داخلي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه.

وتتركز جهود العلاقات الإنسانية في الواقع في رفع الروح المعنوية وبشكل أساسي على الطرف الثاني من معادلة مستوى الأداء، أن هذه المعادلة تتكون من المقدرة × الرغبة.

معادلة مستوى الأداء = المقدرة × الرغبة

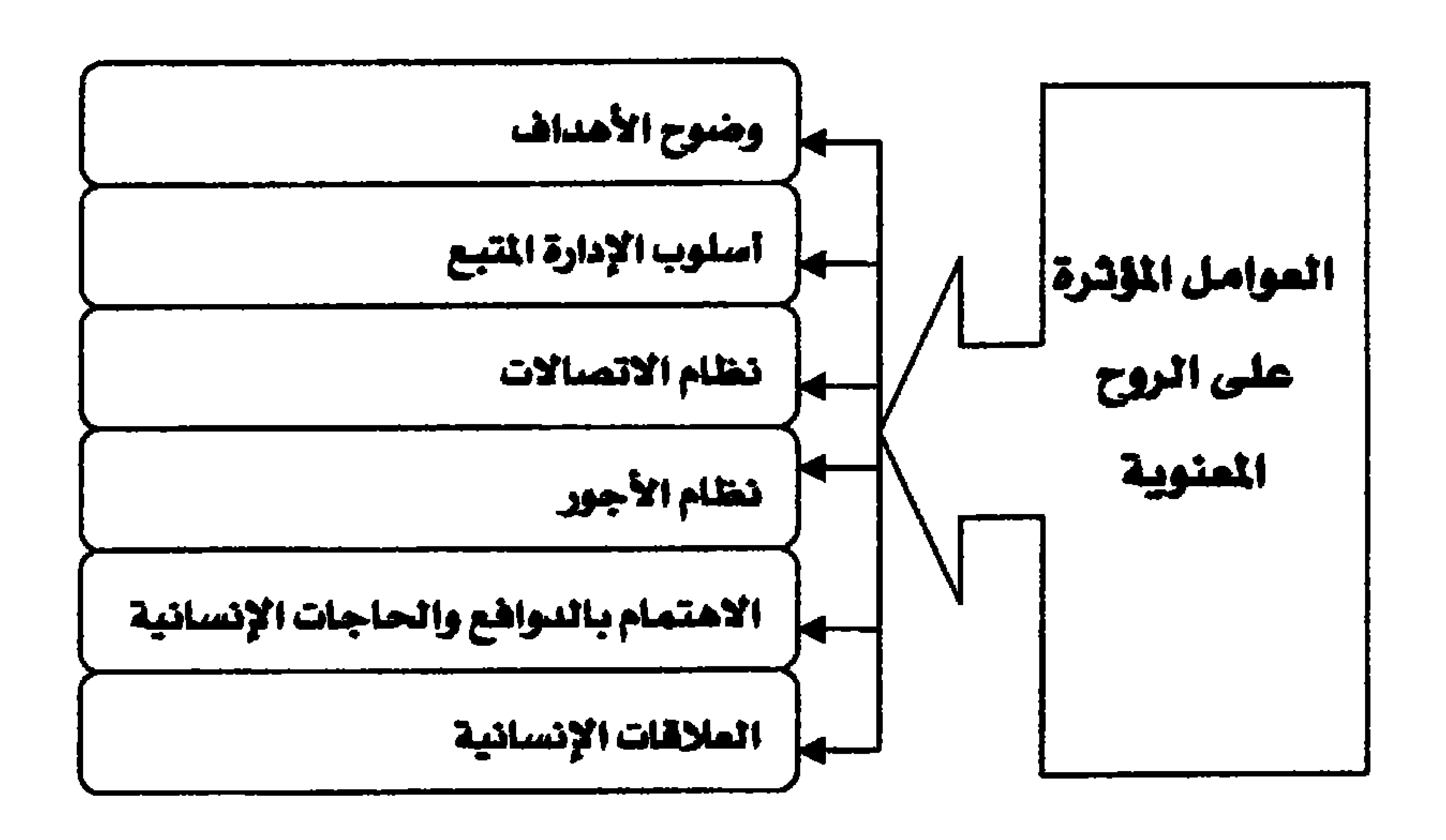
فالعلاقات الإنسانية تهتم بالطرف الثاني، بزيادة الرغبة في العمل عن طريق رفع وتحسين معنويات العاملين.

إذاً يمكن القول إن محور العلاقات الإنسانية هو تحديد مستوى الروح المعنوية والعوامل المؤثرة عليها، للعمل على تحسينها ورفعها.

السؤال الذي يطرح نفسه: ما هي العوامل المؤثرة في الروح المعنوية؟.

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض لتوفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات الإنسانية وخلق روح التعاون بين الإدارة والمورد البشري بهدف تحفيزه على بذل مزيد من الجهد ورفع معنوياته.

واهم هذه العوامل:



أيضاً هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للموارد البشرية من أهمها:

1) الاستقرار في العمل.
2) تقدير العمل المنجز.
3) الفرص المتاحة.
4) الانسجام مع الزملاء في العمل.
5) المركز الاجتماعي.
6) فرص الترقي.
7) المزايا التي يحصل عليها الفرد غير الأجر، وإما في صورة مادية أو معنوية(عينية).
8) القيادة المرنة والفعالة.

9) التجديد والتطوير والاهتمام بتنمية المورد البشري.

مع الملاحظة تختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل السابقة باختلاف المستوى الوظيفي للمورد البشري في المنظمة وكذلك يختلف تأثيرها على الروح المعنوية من فرد لآخر.

ثالثاً: الرضا (المسار) الوظيفي:

تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية (1750 – 1825) ولاء وتأييد العاملين لأهداف المنظمات التي يعملون بها.

إن دراسة الرضا عن العمل يعتبر من أهم الأساليب الإدارية لضمان وانتماء وتعاون العاملين مع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

1) ماهية الرضا الوظيفي:

يعبر عن المسار الوظيفي بأنه، الطريق الذي يجتازه الفرد صعوداً وهو في حالة من التوافق والتطابق بينه وبين الوظيفة، من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها.

كما يعرف الرضا عن العمل هو كحالة شعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فهي حالة من القناعة وبلوغ المرغوب، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

ويحتاج المسار الوظيفي إلى تخطيط، وإلى تبصير الفرد بإمكاناته، وإلى ممارسة وحدة الموارد البشرية كافة فعاليتها، وذلك لإحداث التوافق والتطابق المنشود، والذي من الممكن العمل على اكتشاف، وتوفير ما يسمى بالمشورة المسارية الوظيفية للمساعدة في ذلك.

- **تخطيط المسار الوظيفي:**

تسعى وحدة الموارد البشرية الفندقية إلى تحقيق الصيانة البشرية من خلال العمل على إيجاد التطابق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظم الفندقية، والتقليل من تقادم العمالة بالحداثة، والتقليل من تكلفة العمالة، لذلك فهي تعد مقدماً كل ما من شانه إحداث المقابلة المستمرة في كل نقاط المشوار الوظيفي، بين الفرد والمنظمة.

- **على مستوى الفرد:**

يبصر الفرد من بداية عمله في المنظمة الفندقية ببداية المسار الوظيفي ومراحله ونهايته، ثم تتعرف المنظمة على طموحاته وآماله، ومدى توفر القدرات والإمكانات ومدى إمكانية تطورها وتكيفها مع المتغيرات الحالية والمستقبلية.

- **على مستوى المنظمة:**

ممارسة كافة نشاطات وحدة الموارد البشرية الفندقية، من تحديد دقيق للاحتياجات، واختيار أكثر دقة، والتدريب التأهيلي، والتدريب التطويري، والنقل، والتقية، والاستغناء، بناء على التقييم السليم للأداء.

- **المقارنة بين الفرد والمنظمة:**

تتوفر من المقابلة بين الفرد والمنظمة ما يلي:

أ. يحدث التطابق والموافقة لبعض الأفراد مع المسار من البداية، لذلك يتم التعيين والتدريب، والتقييم، والمكافأة، والترقية، إلى نهاية الطريق الوظيفي.

ب. يحول بعض الأفراد إلى مسارات أخرى، وإذا حدث التطابق والتوافق تستكمل المسيرة الوظيفة.

ج. تستغني المنظمة الفندقية عن بعض الأفراد الذين يتعثرون في الطريق، ولا يجدي معهم التدريب، أو أي مناشط بشرية، لإعادتهم مرة أخرى إلى المسار المأمول.

- **التوافق بين الفرد والوظيفة:**

يدور التساؤل الذي مفاده، كيف تكتشف وحدة الموارد البشرية التوافق بين الفرد ووظيفة، وتكمن الإجابة في مجموعة من الأساليب السلوكية، ونعرض بعضها فيما يلي:

1. تقييم الأداء:

تعبر نتائج تقييم الأداء للفرد الفندقي عن مدى توافقه وتطابقه مع وظيفة فإذا كانت النتيجة إيجابية بشكل يقرب من الممتاز، لدلّت على التوافق، والعكس صحيح إذا كانت قريبة من الضعيف.

2. بحوث الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي، إلى مدى توفر مشاعر السعادة والسرور تجاه العمل، فكلما زادت هذه المشاعر إيجابياً، كانت درجة التوافق عالية، وكلما كانت المشاعر سلبية(عدم رضا)، كلما كانت درجة التوافق محدودة.

3. برامج التقييم:

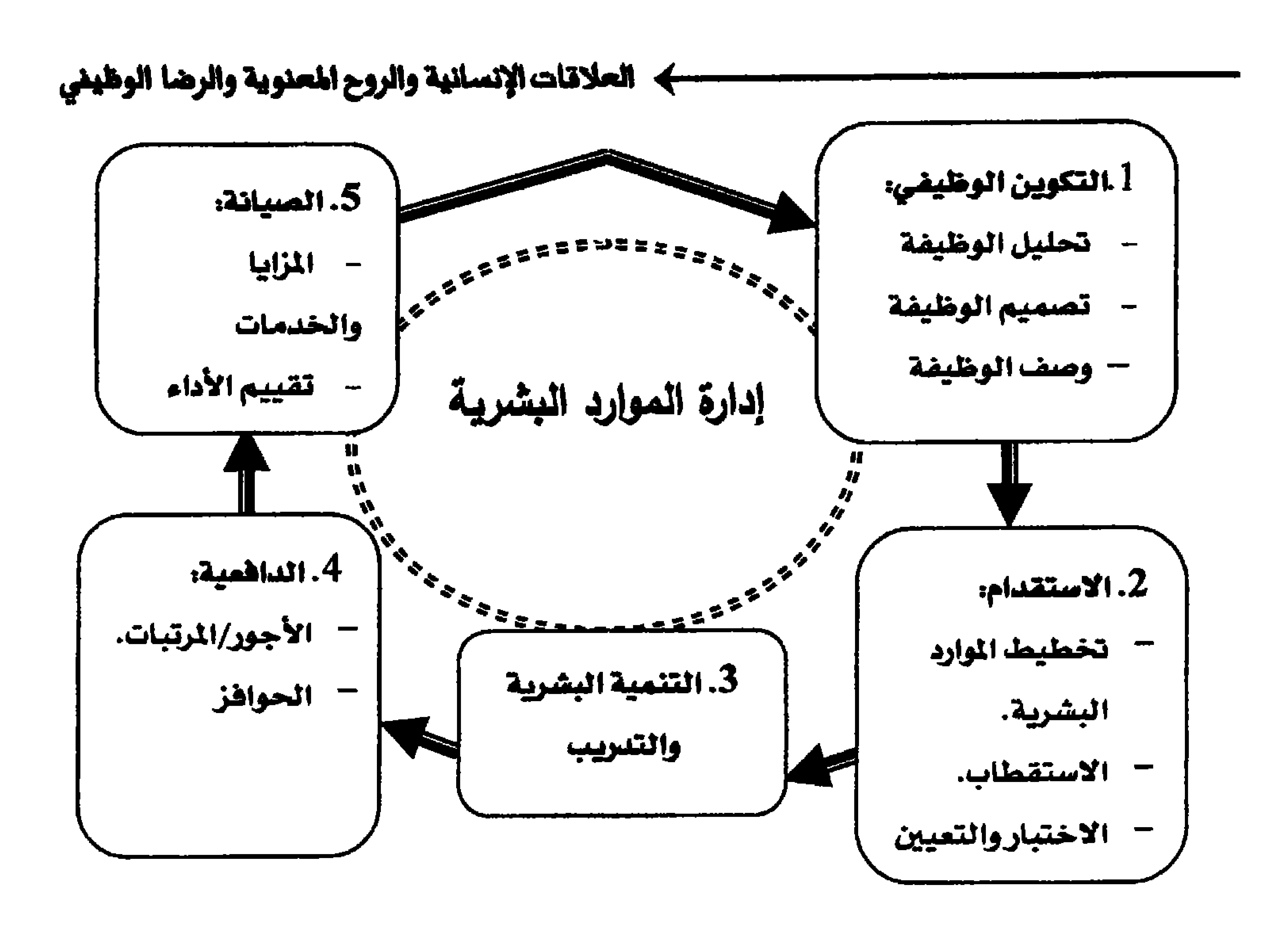
عبارة عن بطارية اختبارات تكشف عن استعدادات وإمكانات الفرد الحالية والمستقبلية، وبمقارنة النتائج المتحصلة منها، بما يؤديه الفرد فعلاً، يمكن اكتشاف التطابق من عدمه، فإذا كان هناك عدم تطابق، فقد يكون السبب في عدم استغلال الإمكانات المتاحة للفرد، أو تحويل استعداداته إلى قدرات.

- **المشورة المسارية الوظيفية:**

تساعد بعض المنظمات موظفيها على اكتشاف آمالهم وطموحاتهم، واستعداداتهم وقدراتهم، وما تحتاجه الوظائف التي يعملون بها أو يأملون في العمل فيها، واكتشاف نواحي النقص والقصور لديهم، وكيفية علاجها، وكيفية اختيار المسار المناسب.

وتعد لذلك ما يسمى بالمختبرات التي تحتوي مجموعة من الاختبارات، مع مقابلات المشورة مع المدربين والأخصائيين المتمرسين.

وفيما يلي الشكل رقم(1) الذي يجمع فعاليات إدارة الموارد البشرية.

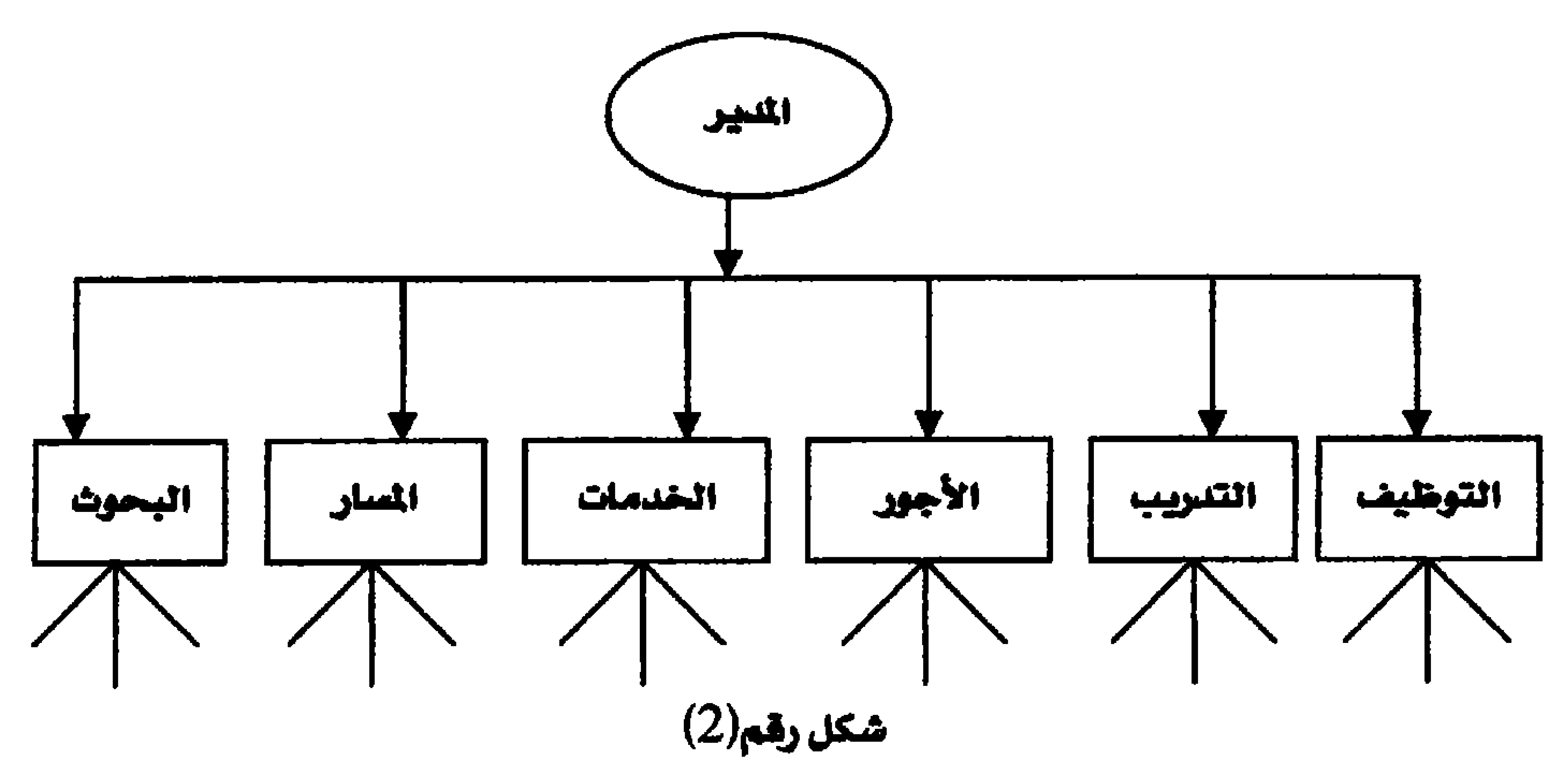


شكل رقم(1)

فعاليات إدارة الموارد البشرية الفندقية

التكوين التنظيمي الداخلي:

تحتاج النشاطات التي تم التعرف في وحدة الموارد البشرية الفندقية إلى تجميعها في وحدات وظيفية تنظيمية، حتى تحقق الأهداف التي أظهرتها، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الخريطة التنظيمية في شكل رقم(2).



شكل رقم(2)

وحدة الموارد البشرية الفندقية

ويتولى مدير وحدة الموارد البشرية، الإشراف على وحداته الفرعية، وهو بسبيله في المحافظة على الموارد البشرية الفندقية، ضماناً لاستمرارية الأداء في الفندق دونما توقف بسبب المورد البشري، وقد تكون هذه الوحدة على مستوى إدارة عامة أو قسم أو أقل وفقاً لحجم عبء العمل بالفندق، ولقد أبرزت الخريطة أهم الوظائف وهي:

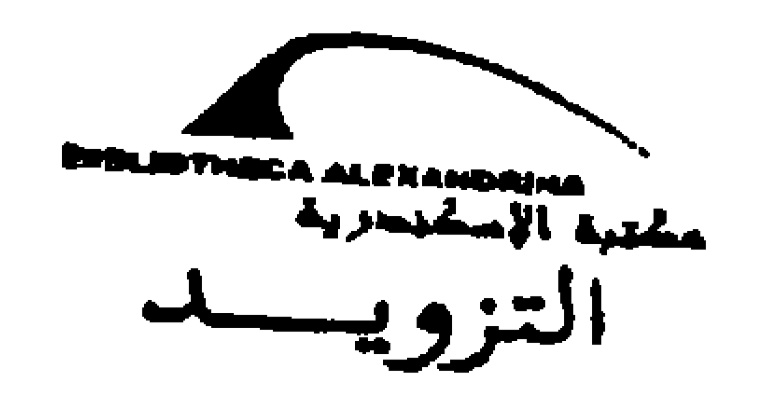
- التوظيف.
- التدريب.
- الأجور.
- الخدمات.
- المسار الوظيفي
- البحوث.

المراجع باللغة العربية والأجنبية

1. المراجع باللغة العربية:

- قصي قحطان الجميلي، مبادئ إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، الأردن، 2009.
- د. محمد حافظ حجازي، أدارة المنظمات الفندقية. مؤسسة طيبة للنشر، الإسكندرية، 2004.
- د. نعيم إبراهيم الطاهرتنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، 2008.
- د. محمد مرعي مرعي،" أسس إدارة الموارد البشرية"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
- د.خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرسة" إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة،الطبعة الثالثة2010، عمان، الأردن
- د. نفيسة محمد باشرى، د. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2001
- الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006. http://www.ngoce.org/psg3-1.htm
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 2003.
- رشيد، مازن فارس رشيد. إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.
- د. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1970
- العقدة، أحمد عبد المجيد. تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية. الإداري. السنة 20 العدد 72 مارس 1998.

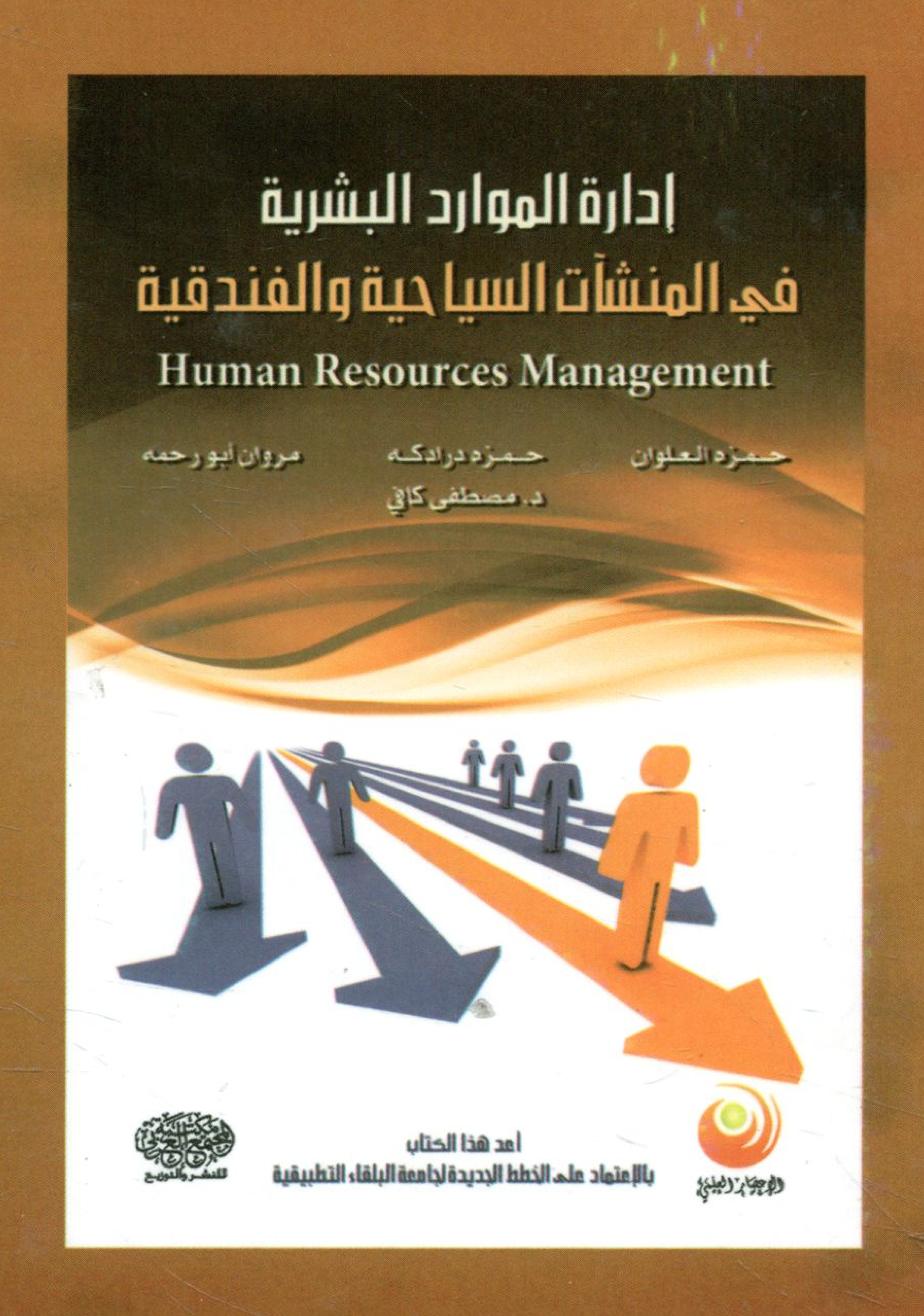
- النمر، سعود محمد و آخرون. الإدارة العامة الأسس و الوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.
- ثومسون، روزمري. إدارة الأفراد. ترجمة حزام ماطر المطيري. الرياض: النشر العلمي و المطابع جامعة الملك سعود، 2004.
- حسن، راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- حنفي، عبد الغفار. إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.
- يوسف، درويش عبد الرحمن. العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 6 العدد 2 مايو 1999.
- مجتمع الموارد البشرية.
- د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، 2005م، دار وائل للنشر – عمان – الأردن.
- محمود حسين عيس"استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، elsafhelgamil. com.
- د. ليلى مصطفى البرادعى إدارة الموارد البشرية"– كلية إدارة الأعمال والاقتصاد والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
- د. علي ميّا،" أساسيات الإدارة" 1"، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، 2007 -2008.
- د. مصطفى يوسف كافي، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2012.
- د. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأمن والسلامة الفندقية، دار رسلان، دمشق،2011.



2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Noe, ETAL.(2006), Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, Irwin, Boston, USA.
2. Brewster, C and Harris, H-(2006)"Globalizing Human Resource Manager Cromwell Press ltd. Great Britain.
3. Coutler, M.(2003) 2ed,"Strategic Management in Action" Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersy, USA.
4. Cenzo, D.A. and Robbins(2004)"Human Resources Management" Irwin, Inc, N.Y.
5. Dennis, R.B. and Rondall, S.(2006) 2ed."International Human Resources Management" Ine, NewYork.
6. Evans, P., Pucik, v. and Barsoux, J(2002)"The Global Challenge: International Human Resource Management" McGraw – Hill Companies, NewYork.
7. Schuler, R.S. and Jackson, S.E(2006)"Human Resource Management: International Perspectives" Thomoson, Higher Education, USA.
8. Hunger, J.D. and Whellen, T.l.(2006) 16th ed."Strategic Management and Business Policy" Inc, Upper Saddle River, New Jersy.

إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية





مكتبة المجتمع العربي
www.muj-arabi-pub.com
E-mail:Moj_ pub@hotmail.com


9 789957 832858



دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع
الاردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف 0096265713906 فاكس 0096265713907
www.dar-aleasar.com